

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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

№ 1 (105) / 2026
2 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Ідентифікатор медіа R30-03665

№ 1 (105)

2 том

Київ 2026

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, 2026

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 Талят 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)

Дегтяр 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)

Дегтяр 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)

Красноручський 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)

Паска Ігор Миколайович — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, 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)

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

Бірчак Олексій Володимирович — експерт у сфері B2B продажів та бізнес-розвитку, спеціаліст з побудови високоефективних комерційних систем на ринку США. Автор наукових публікацій з продажів, маркетингу та впровадження штучного інтелекту в підприємницькі процеси. Підприємець та консультант міжнародних компаній, автор книги “Negotiation Advantage: How to Sell Smarter, Not Harder”, розробник методології BRIDGE, що використовується у B2B продажах для підвищення конверсій та стандартизації процесів. Член журі (суддя) конкурсу UBA — Ukrainian Business Awards

ЗМІСТ

МЕНЕДЖМЕНТ

Шевченко Вікторія Сергіївна, Васильєва Катерина Вадимівна СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МЕТОДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
Боровик Марина Вікторівна, Воробйов Костянтин Вікторович ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	18
Волошан Марина Олексіївна ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	24
Гуль Іван Григорович, Мороз Володимир Павлович, Дудюк Володимир Степанович ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	31
Іванов Євген Сергійович КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В КОНТЕКСТІ МОДЕЛІ EFQM	38
Косова Тетяна Дмитрівна, Нестерова Катерина Сергіївна, Чередніченко Станіслав Вікторович КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ	46
Посилкіна Ольга Вікторівна, Лісна Анастасія Геннадіївна, Дабіжа Марина Юріївна УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ З ПРОСУВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПРОФІЛАКТИЧНОЇ ДІЇ ЗГІДНО З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ ВИМОГАМИ.....	58
Савчук Світлана Віталіївна КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	71
Тарасенко Олексій Сергійович ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ УНІВЕРСИТЕТУ У СВІТОВОМУ МІЖНАРОДНОМУ ДИСКУРСІ: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ.....	77
Цимбаленко Наталія Володимирівна РОЛЬ FINTESCH-ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	86

Школьний Олександр Олексійович, Новак Інна Миколаївна, Вернюк Наталія Олександрівна, Пітель Ніна Якимівна, Гоменюк Марина Олександрівна ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	93
---	----

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Дугінець Ганна Володимирівна, Колодко Наталія Сергіївна ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОГО БУДІВНИЦТВА: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	101
--	-----

Заяць Олена Іванівна КРИТЕРІЇ ФОРМУВАННЯ ТА НАРОЩЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СИЛИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	108
---	-----

Новак Олена Володимирівна, Ніжейко Костянтин Аркадійович, Бондар Олександр Володимирович МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ДЖЕРЕЛА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГЛОБАЛЬНИХ КОМПАНІЙ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	118
---	-----

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Маткобожик Сергій Володимирович, Литвиненко Аліна Олександрівна ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	125
---	-----

Василиха Наталія Василівна, Ігнат Олександр Володимирович РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ (РИТЕЙЛ) В УКРАЇНІ: ЗМІСТ, ВИКЛИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ	132
--	-----

Короленко Ольга Борисівна ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТОВАРІВ У ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ.....	139
---	-----

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Дьяченко Ольга Володимирівна, Олійник Володимир Вікторович, ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ SMART GROWTH	146
---	-----

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Бержанір Інна Анатоліївна РОЗВИТОК ФІНАНСОВИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	154
--	-----

Ватрушкін Артем Олександрович МОДЕРНІЗАЦІЯ БЮДЖЕТУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ	161
---	-----

Гришук Андрій Сергійович БОРГОВИЙ КАПІТАЛ ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	171
---	-----

Дрига Жанна Володимирівна ВНУТРІШНІЙ АУДИТ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ: АВТОРСЬКА МОДЕЛЬ РЕГУЛЯТОРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	181
--	-----

Кривошлик Тетяна Дмитрівна ЛІНІЇ БІЗНЕСУ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ТА УПРАВЛІННІ СТРАХОВИМ ПОРТФЕЛЕМ	193
Назаренко Ярослава Ярославівна, Назаренко Микола Борисович СОЦІАЛЬНЕ СТРАХУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	203

ІНШЕ

Дрига Жанна Володимирівна РЕЦЕНЗІЯ НА НАУКОВУ СТАТТЮ НАЙДИ І. В., КОЗЕНКО А. О., БУЛЬДИ С. В. «ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ В КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ В УКРАЇНІ»	212
--	-----

CONTENTS

MANAGEMENT

Shevchenko Viktoriia, Vasylieva Kateryna

THE ESSENCE OF PERSONNEL MANAGEMENT AND HR MANAGEMENT METHODS IN
MODERN ENTERPRISE OPERATIONS 11

Borovyk Maryna, Vorobiov Kostiantyn

RESEARCH ON THE PROBLEMS OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF DOMESTIC
CONSTRUCTION ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY 18

Voloshan Maryna

FORMATION OF AN EFFECTIVE ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR MANAGING THE
ECONOMIC SECURITY OF CONSTRUCTION ENTERPRISES 24

Hul Ivan, Moroz Volodymyr, Dudiuk Volodymyr

INNOVATIVE TOOLS OF REPUTATION MANAGEMENT IN DOMESTIC LOGISTICS
COMPANIES UNDER MILITARY RISKS 31

Ivanov Ievgen

CONCEPT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE BASED ON A COMPETENCY-
BASED APPROACH IN THE CONTEXT OF THE EFQM MODEL 38

Kosova Tetiana, Nesterova Kateryna, Cherednichenko Stanislav

STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS IN A RISK-ORIENTED ECONOMIC ENVIRONMENT
AND MECHANISMS FOR THEIR IMPLEMENTATION 46

Posikina Olga, Lisna Anastasiia, Dabizha Marina

IMPROVEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT OF ENTERPRISES FOR
PROMOTION OF PHARMACEUTICAL PRODUCTS WITH PROPHYLAXIS
IN ACCORDANCE WITH EUROPEAN REQUIREMENTS 58

Savchuk Svitlana

COMPETENCY-BASED APPROACH TO MANAGING ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC
ACTIVITY 71

Tarasenko Oleksiy

TRANSFORMATION OF UNIVERSITY BRAND MANAGEMENT IN THE GLOBAL SCIENTIFIC
DISCOURSE: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS 77

Tsymbalenko Nataliia

THE ROLE OF FINTECH-FINANCIAL MANAGEMENT TOOLS IN INCREASING
THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN ENTERPRISES 86

Shkolnyi Oleksandr, Novak Inna, Verniuk Nataliia, Pitel Nina, Gomeniuk Maryna

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT
OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF GLOBAL
ENTREPRENEURSHIP 93

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Duginets Ganna, Kolodko Nataliia

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN INNOVATIVE CONSTRUCTION: INTERNATIONAL EXPERIENCE IN POST-WAR RECONSTRUCTION 101

Zayats Olena

CRITERIA FOR FORMING AND ENHANCING UKRAINE'S GLOBAL COMPETITIVE POWER IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION TRANSFORMATIONS 108

Novak Olena, Nizheiko Kostyantyn, Bondar Oleksandr

ASSET MANAGEMENT MODELS AND SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF GLOBAL INVESTMENT MANAGEMENT COMPANIES 118

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Matkobozhyk Serhii, Lytvynenko Alina

DIGITAL PLATFORMS AND E-COMMERCE AS STRATEGIC DRIVERS OF INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP 125

Wasylyha Nataliia, Ihnat Oleksandr

RETAIL TRADE IN UKRAINE: ESSENCE, CHALLENGES, AND DEVELOPMENT TRENDS 132

Korolenko Olha

DIGITAL PRODUCT IDENTIFICATION TOOLS IN LOGISTICS SYSTEMS 139

PUBLIC ADMINISTRATION

Diachenko Olha, Oliynyk Volodymyr

PLANNING THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES BASED ON THE SMART GROWTH STRATEGY 146

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Berzhanir Inna

DEVELOPMENT OF FINANCIAL ASPECTS OF EQUITY MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE 154

Vatrushkin Artem

BUDGETING MODERNIZATION OF UKRAINE UNDER EUROPEAN INTEGRATION AND RECOVERY 161

Hryshchuk Andrii

DEBT CAPITAL AS A SOURCE OF ENTERPRISE FINANCING UNDER MACROECONOMIC INSTABILITY 171

Dryha Zhanna

INTERNAL AUDIT OF INSURANCE COMPANIES: AN AUTHOR'S MODEL OF REGULATORY TRANSFORMATION 181

Kryvoshlyk Tetyana

LINE OF BUSINESS IN FINANCIAL MANAGEMENT OF AN INSURANCE COMPANY AND INSURANCE PORTFOLIO MANAGEMENT 193

Nazarenko Iaroslava, Nazarenko Mykola

SOCIAL INSURANCE AS A CRUCIAL MECHANISM FOR ENSURING THE SOCIAL SECURITY OF THE POPULATION DURING MARTIAL LAW 203

OTHER

Дрига Жанна Володимирівна

РЕЦЕНЗІЯ НА НАУКОВУ СТАТТЮ НАЙДИ І. В., КОЗЕНКО А. О., БУЛЬДИ С. В.

«ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ В КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ
ГОСПОДАРСЬКО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ В УКРАЇНІ»..... 212

UDC 331.101.3

Shevchenko Viktoriia

*Candidate of Economical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Шевченко Вікторія Сергіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID: 0000-0001-6345-9474*

Vasylieva Kateryna

*Master's degree of the Department of
Management and Public Administration
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Васильєва Катерина Вадимівна

*магістр кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID: 0009-0002-0389-8891*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11863

МЕНЕДЖМЕНТ

THE ESSENCE OF PERSONNEL MANAGEMENT AND HR MANAGEMENT METHODS IN MODERN ENTERPRISE OPERATIONS

СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МЕТОДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Summary. Introduction. In the context of the transformation of Ukraine's economy, the digitalization of business processes, and increasing competition in the labor market, the issue of improving the personnel management system is becoming particularly significant. Modern enterprises are forced to operate in an environment of heightened uncertainty, rapid technological change, and continuous renewal of professional competencies. Under these conditions, personnel become a key factor of sustainable development, and the effectiveness of human resource management determines the organization's competitiveness.

Traditional approaches to personnel management no longer provide the necessary flexibility and effectiveness. Therefore, the implementation of modern HR technologies is gaining increasing relevance, as they enable the automation of key HR processes, improve the quality of employee recruitment and evaluation, and support the development of employee potential through digital platforms and data analytics. The use of such tools makes it possible to respond quickly to changes in the external environment, optimize the performance of HR departments, and form an effective system of employee motivation and retention.

Purpose. The aim of the study is to reveal the essence of personnel management in the activities of a modern enterprise, to systematize and scientifically generalize the main methods of HR management, and to determine their role in enhancing the effectiveness of personnel management and the competitiveness of the enterprise.

Materials and Methods. The materials of the study include works by domestic and foreign authors who conduct scientific research in the field of personnel management and HR management, as well as publications in professional journals, regulatory acts, and analytical materials that highlight modern approaches to personnel management in enterprises.

In the course of the study, the following scientific methods were applied: theoretical generalization and grouping, analysis and synthesis, a systems approach, and logical generalization of results.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Results. As a result of the study, theoretical approaches to the essence of personnel management were generalized, and the role of HR management as a strategic factor in the effective functioning of modern enterprises was determined. It was substantiated that, under conditions of digitalization and increasing competition, personnel management is transforming from an administrative function into a system of strategic human capital management.

It was established that the modern model of personnel management is based on the principles of partnership, competence development, motivation, and employee engagement, which distinguishes it from traditional approaches primarily focused on control and regulation. The goals and objectives of HR management were systematized, and the feasibility of comprehensive application of administrative, economic, socio-psychological, and informational methods of personnel management was demonstrated.

Further research in this area. Prospects for further research should be linked to an in-depth analysis of the practical aspects of integrating modern HR technologies into the operations of Ukrainian enterprises, assessing the effectiveness of digital HR tools, as well as developing methodological approaches for creating flexible personnel management models in conditions of an unstable external environment. Particularly relevant is the study of the role of HR management in crisis management and ensuring the sustainable development of enterprises.

Key words: human resource management (HRM), HR management, HR management methods, human capital, employee motivation, HR technologies enterprise efficiency.

Анотація. Вступ. В умовах трансформації економіки України, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції на ринку праці питання удосконалення системи управління персоналом набуває особливого значення. Сучасні підприємства змушені працювати в середовищі підвищеної невизначеності, швидких технологічних змін і постійного оновлення професійних компетенцій. У таких умовах саме персонал стає ключовим фактором стійкого розвитку, а ефективність управління людськими ресурсами визначає конкурентоспроможність організації.

Мета. Мета дослідження полягає у розкритті сутності управління персоналом у діяльності сучасного підприємства, систематизації та науковому узагальненні основних методів HR-менеджменту, а також визначенні їх ролі у підвищенні ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності підприємства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугують праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які здійснюють наукові дослідження у сфері управління персоналом та HR-менеджменту, а також публікації фахових періодичних видань, нормативно-правові акти та аналітичні матеріали, що висвітлюють сучасні підходи до управління персоналом на підприємствах.

У процесі проведення дослідження були застосовані такі наукові методи: теоретичне узагальнення та групування, аналіз та синтез, системний підхід, логічне узагальнення.

Результати. У результаті дослідження узагальнено теоретичні підходи до сутності управління персоналом і визначено роль HR-менеджменту як стратегічного чинника ефективного функціонування сучасного підприємства. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації та зростання конкуренції управління персоналом трансформується від адміністративної функції до системи стратегічного управління людським капіталом.

Встановлено, що сучасна модель управління персоналом ґрунтується на принципах партнерства, розвитку компетенцій, мотивації та залученості працівників, що відрізняє її від традиційних підходів, орієнтованих переважно на контроль і регламентацію. Систематизовано цілі та завдання HR-менеджменту й доведено доцільність комплексного застосування адміністративних, економічних, соціально-психологічних та інформаційних методів управління персоналом.

Дослідження підтвердило ефективність використання сучасних HR-технологій, зокрема HRM-систем, аналітики персоналу та цифрових платформ навчання, які сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і зміцненню корпоративної культури. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням практичних аспектів упровадження цифрових HR-інструментів та формуванням гнучких моделей управління персоналом в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з поглибленим аналізом практичних аспектів інтеграції сучасних HR-технологій у діяльність українських підприємств, оцінюванням ефективності цифрових HR-інструментів, а також розробленням методичних підходів до формування гнучких моделей управління персоналом в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Особливо актуальним є дослідження ролі HR-менеджменту в антикризовому управлінні та забезпеченні стійкого розвитку підприємств.

Ключові слова: управління персоналом, HR-менеджмент, методи HR-менеджменту, людський капітал, мотивація персоналу, HR-технології, ефективність підприємства.

Statement of the problem. In the context of the transformation of Ukraine's economy, the digitalization of business processes, and increasing competition in the labor market, the issue of improving the personnel management system is becoming particularly significant. Modern enterprises are forced to operate in an environment of heightened uncertainty, rapid

technological change, and continuous renewal of professional competencies. Under these conditions, personnel become a key factor of sustainable development, and the effectiveness of human resource management determines the organization's competitiveness.

Thus, improving the personnel management system through the application of modern HR technologies is

a necessary condition for ensuring the stable development of an enterprise, increasing labor productivity, fostering an innovative corporate culture, and building long-term competitive advantages. This determines the high relevance of the chosen topic and the need for its comprehensive study.

Analysis of recent research and publications.

The issue of effective human resource management (HRM) in enterprises is widely studied in contemporary Ukrainian scientific literature. A significant contribution to the development of theoretical and practical approaches to HR management has been made by domestic scholars such as L. V. Balabanova [1], V. Ya. Brych [2], A. M. Kolot [3], O. V. Krushelnytska [4], V. M. Luhova [5], and others.

Their works examine issues such as the formation of personnel policy, management of employee competencies, leadership development, motivational mechanisms, the effectiveness of HR technologies, and the digitalization of human resource management.

Among foreign authors whose ideas have significantly influenced the development of modern personnel management concepts, it is worth noting G. Dessler, F. Hédour, M. Armstrong, P. Drucker, and D. Ulrich, whose works are actively used by Ukrainian researchers in shaping contemporary HR management systems.

However, despite the considerable number of publications devoted to the study of human resource management and improving organizational effectiveness, the issue of integrating modern HR technologies into the practice of Ukrainian enterprises remains insufficiently explored and requires further scientific analysis and practical implementation.

The purpose of the study is to reveal the essence of personnel management in the activities of a modern enterprise, to systematize and scientifically generalize the main methods of HR management, and to determine their role in enhancing the effectiveness of personnel management and the competitiveness of the enterprise.

Materials and Methods. In the course of the study, the following scientific methods were applied: theoretical generalization and grouping — to define the essence of personnel management and systematize HR management methods; analysis and synthesis — to identify the features of applying traditional and modern HR management methods in enterprise activities; a systems approach — to examine personnel management as an integrated system; and logical generalization of results — to formulate well-founded conclusions of the study.

Presentation of the main material of the research. Labor is a purposeful human activity aimed at transforming objects and resources to create material and non-material values, which ensures the satisfaction of both societal and individual needs. Labor serves as a fundamental form of human existence, a key sphere of human life activity, and a means of

transforming both society and one's own personality through interaction with other people.

In essence, management is a form of organized human labor aimed at effectively satisfying people's needs through collective activity to achieve organizational goals while optimizing the use of all types of resources.

Human resource management is one of the key areas of management that determines the efficiency of an organization's operations, its competitiveness, and its ability to adapt to changes in the external environment. In the current context of globalization, economic digitalization, and increasing demands for the quality of products and services, particular attention is paid not only to quantitatively staffing enterprises but also to the professional competence, motivation, engagement, and loyalty of employees to the organization.

Human resource management, in a broad sense, is a system of purposeful actions aimed at providing the organization with the necessary personnel, optimizing their performance, and developing employees' potential. This system encompasses all stages of interaction with employees: from recruitment and onboarding to development, performance evaluation, and the establishment of a motivation system.

In the modern approach to defining "human resource management," the primary emphasis is placed on the contribution of employees who are satisfied with their work to achieving the organization's strategic goals, such as increasing customer loyalty, optimizing costs, and improving profitability. This reflects a contemporary rethinking of the human resource management concept, where traditional, often adversarial relationships between employers and employees — characterized by strict regulation of labor processes — are being replaced by a new model of collaboration with a number of specific features.

Goals of enterprise HR management:

- ensuring effective recruitment and retention of personnel — selecting employees with the necessary competencies, creating a talent pool, and reducing staff turnover;
- developing employees' professional and personal competencies — training, upskilling, and developing leadership and communication skills;
- increasing employee motivation and engagement — creating an incentive system that combines material and non-material rewards, and fostering career development opportunities;
- optimizing the use of human resources — effective allocation of responsibilities, work-time planning, and increasing labor productivity;
- creating a positive corporate climate — developing corporate culture, supporting team collaboration, preventing conflicts, and resolving them constructively;
- supporting the achievement of the organization's strategic goals — leveraging human potential to ensure competitiveness, economic efficiency, and the implementation of business strategies.

Successful achievement of the set goals requires addressing a number of tasks (Fig. 1).

In a rapidly changing business environment, human resource management is acquiring a strategic character. Among the main modern trends, the following can be highlighted:

- **integration of HR with business strategy** — personnel are viewed as a key resource for achieving the enterprise's strategic goals;
- **digitalization of HR processes** — the use of automated human resource management systems (HRIS), data analytics, and electronic platforms for assessment, training, and motivation;
- **flexible forms of employment** — remote work, project-based employment, and freelancing are becoming part of the HR policy of modern enterprises;
- **development of corporate culture and values** — a key HR task is to create an environment where employees feel valued, supported, and have opportunities for professional growth;
- **crisis HR management** — modern companies must respond quickly to economic and social changes, optimize workforce size and structure, and maintain a positive psychological climate within the team [7].

Human resource management methods within HR management are a set of techniques, tools, and approaches used to influence employees and work processes in order to achieve the organization's strategic and operational goals. They include workforce planning, recruitment and selection, training and de-

velopment, motivation and incentives, performance evaluation, as well as the application of modern HR technologies to optimize people management and increase productivity.

Modern human resource management is impossible without the use of digital technologies:

- HRM systems and platforms — automation of recruitment, personnel recordkeeping, and training management;
- HR analytics (People Analytics) — forecasting turnover, analyzing productivity, and optimizing resources;
- gamification of processes — engaging personnel through game elements in training, evaluation, and motivation;
- remote and hybrid work formats [9].

Contemporary HR management concepts are based on recognizing the growing role of the individual employee, understanding their motivational drivers, and being able to shape and direct them in accordance with the organization's objectives. In modern conditions, HR management methods can be classified according to various criteria (Fig. 2).

Administrative methods in HR management serve as tools for direct influence on employees, based on the formal authority of management and adherence to corporate rules and procedures. They are aimed at fostering responsible employee behavior, maintaining discipline, and ensuring compliance with established work standards. These methods help to organize work

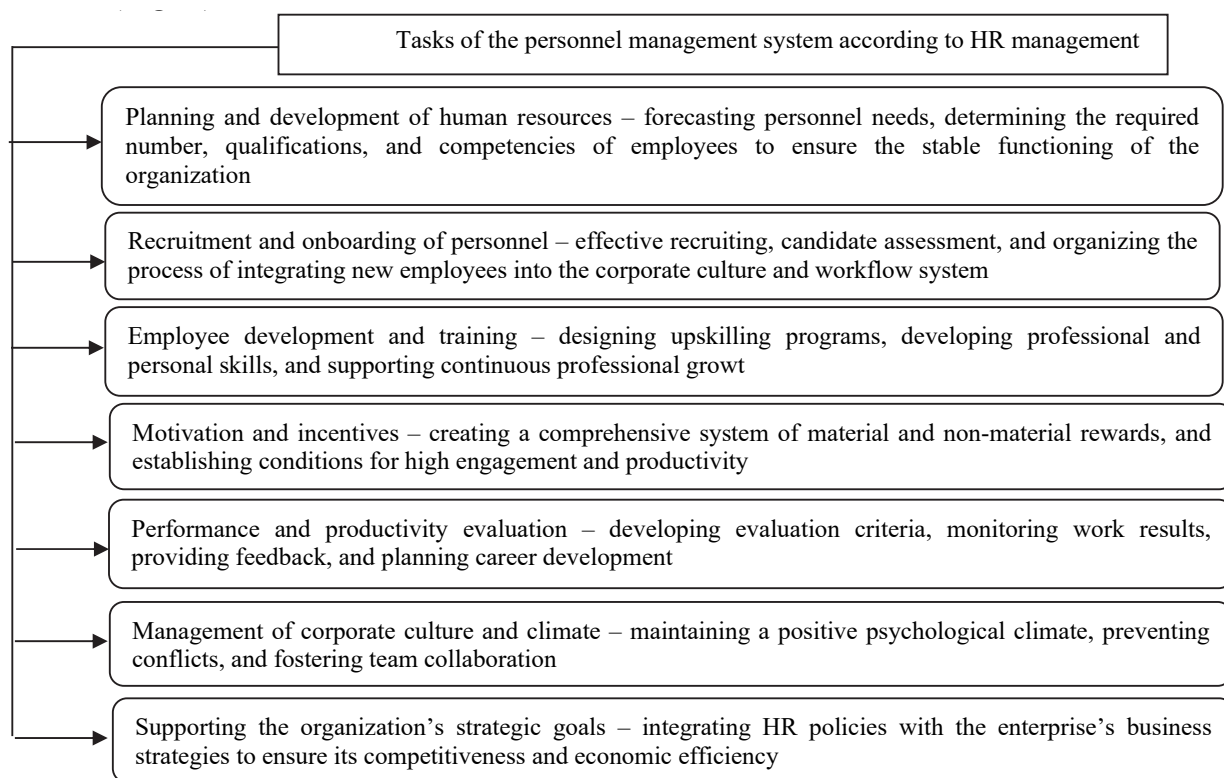


Fig.1. Tasks of the human resource management system in accordance with HR management

Source: compiled by the author

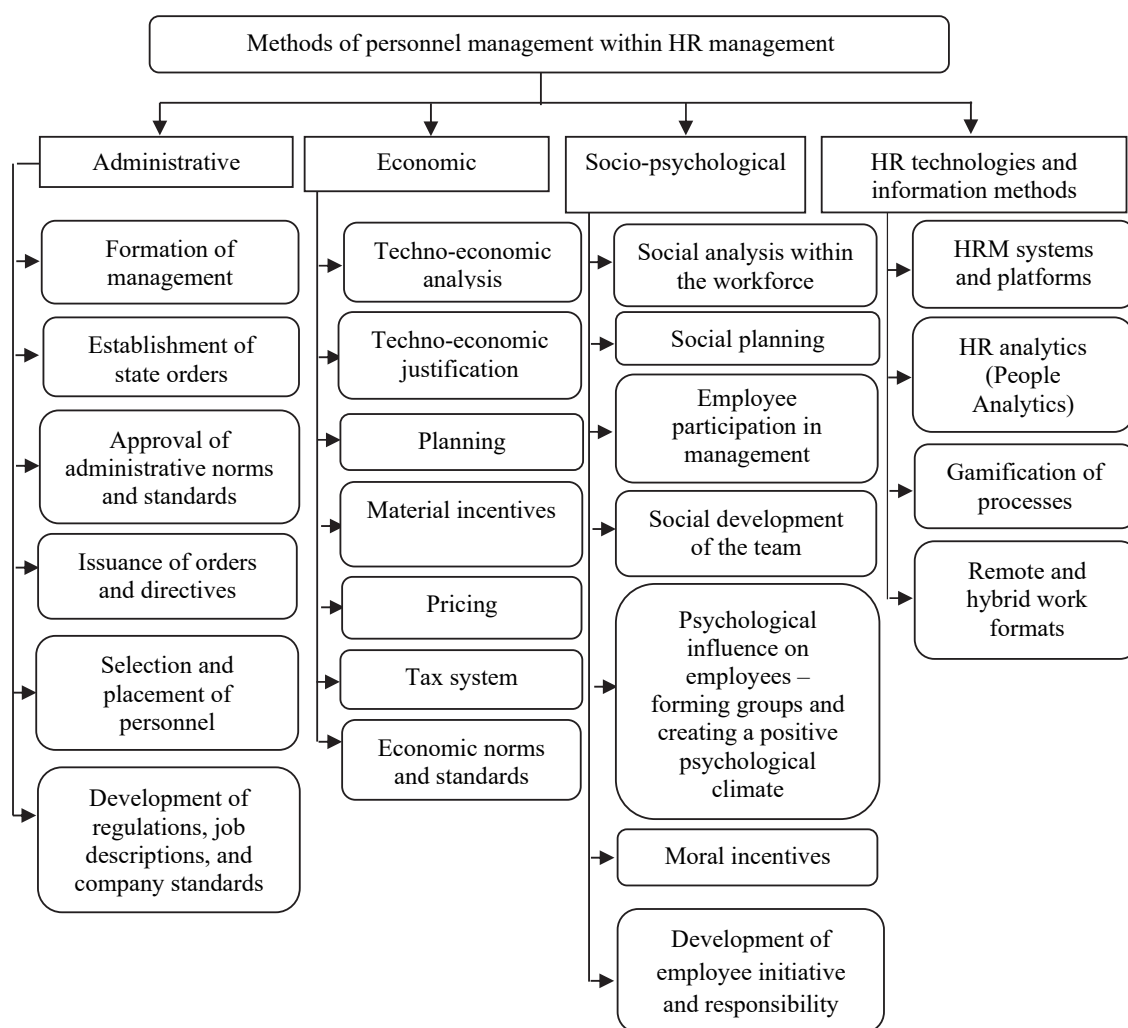


Fig. 2. HR management methods

Source: compiled by the author

processes in a structured manner and provide clear frameworks for interaction among all team members, while simultaneously promoting the development of corporate culture and professional responsibility.

Economic methods in the HR management system are based on the rational application of economic principles and motivation mechanisms and are often viewed as tools for positive employee stimulation.

Salary is a key factor in labor motivation, as it represents the monetary equivalent of labor value and reflects the relationship between an employee's performance and their contribution to the organization's results. Through the compensation system, the HR department establishes transparent and fair reward rules that take into account the level of qualification, the complexity of tasks performed, and individual achievements.

Socio-psychological management methods in HR management are based on the application of social mechanisms — systems of interaction and communication within the team, consideration of employees' social needs, and an individualized approach to each employee.

Socio-psychological methods are the most subtle tools of influence, affecting both the team as a whole and individual employees. The skill of an HR manager lies in the careful, measured, and individualized use of these methods to achieve high employee effectiveness and foster the development of corporate culture.

Modern HR technologies are an integral part of effective personnel management in an organization. They allow for the automation of routine processes, improve the accuracy of managerial decision-making, and create a transparent system of interaction between employees and management. Such technologies include HRM systems for personnel recordkeeping, electronic platforms for recruitment and training, performance and potential assessment systems, and tools for coaching and competency development.

Information-based HR management methods provide for the collection, processing, and analysis of data about employees and processes, enabling the forecasting of workforce needs, evaluation of the effectiveness of motivation and training programs, and timely response to organizational changes. These methods in-

clude People Analytics, electronic employee satisfaction surveys, performance monitoring systems, and digital platforms for internal communication.

Conclusions of this research and prospects for further research in this area. The implementation of HR technologies and information-based methods enables the HR department to operate strategically, increase employee productivity, reduce turnover risks, and create conditions for the development of corporate culture.

For effective personnel management, an organization must clearly define its goals and develop a strategic development plan. Leading international compa-

nies pay special attention to strategic planning, as it affects not only the competitiveness of the enterprise but also the efficiency of employee performance.

Selected strategic goals determine the organization's action plan, which includes areas of development such as: expanding the production of core products and promoting them in established markets; creating new products and selling them in existing markets; entering new markets; diversifying production and sales activities, and so on. In accordance with the strategy, a personnel management model is developed, which ensures the achievement of set goals and maximizes the efficiency of the workforce.

Література

1. Balabanova O.N., Balabanov I.P. The Use of Digital Technology in Personnel Management (HRM). *Proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2020)*. Atlantis Press, 2020. P. 2821–2826.
2. Брич В.Я., Ткач У.В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 404–409.
3. Колот А., Г. Лопушняк, О. Кравчук Проблеми та перспективи розвитку компетентностей HR-менеджера в умовах глобальних змін. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, Iss. 1. С. 322–341.
4. Крушельницька О.В., Коваленко В.Н. Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 4 (54). С. 242–244.
5. Лугова В.М., Єрмоленко О.А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. Харків, 2012. № 1. С. 64–67.
6. Блиннов А.О., Козирев М.В. Цифрова трансформація управління персоналом: інноваційні інструменти та підходи. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 134–140.
7. Дыба В., Николаенко Л. Тенденції розвитку HR-менеджменту в умовах цифрової трансформації. *Економічний вісник*. 2021. № 4. С. 112–119.
8. Каракай Ю.М. Сучасні тренди розвитку ринку праці та їх вплив на кадрову політику підприємств. *Стратегія розвитку України*. 2021. № 4. С. 45–50.
9. Сорока Р.В. Цифрові технології управління персоналом: виклики для українських підприємств. *Вісник економіки*. 2021. № 5. С. 120–126.
10. Федоренко В.Г. HR-брендинг як інструмент зміцнення кадрового потенціалу. *Менеджер*. 2019. № 3. С. 88–95.

References

1. Balabanova O.N., Balabanov I.P. (2020) The Use of Digital Technology in Personnel Management (HRM). *Proceedings of the International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2020)*. Atlantis Press. P. 2821–2826.
2. Brych V. Ia., Tkach U. V. (2018) Innovatsiini pidkhody v upravlinni personalom pidpriemstv [Innovative approaches in enterprise human resource management]. *Biznes Inform*. № 10. S. 404–409 [in Ukrainian].
3. Kolot A., H. Lopushniak, O. Kravchuk Problemy ta perspektyvy rozvytku kompetentnostei HR menedzhera v umovakh hlobalnykh zmin [Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes]. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, Iss. 1. S. 322–341 [in Ukrainian].
4. Krushelnytska O. V., Kovalenko V. N. (2013) Vdoskonalennia systemy formuvannia y vykorystannia personalu pidpriemstva [Improvement of the system for personnel formation and utilization in an enterprise]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu*. № 4 (54). S. 242–244 [in Ukrainian].
5. Luhova V.M., Yermolenko O.A. (2012) Napriamy rozvytku liderskoi kompetentnosti kerivnykiv ukrainskykh pidpriemstv [Directions for the development of leadership competence of managers in Ukrainian enterprises]. *Problemy ekonomiky*. 2012. № 1. S. 64–67 [in Ukrainian].
6. Blynov A. O., Kozryriev M. V. (2022) Tsyfrova transformatsiia upravlinnia personalom: innovatsiini instrumenty ta pidkhody [Digital transformation of human resource management: innovative tools and approaches]. *Biznes Inform*. № 8. S. 134–140 [in Ukrainian].
7. Dyba V., Nikolaienko L. (2021) Tendentsii rozvytku HR-menedzhmentu v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Trends in human resource management development in the context of digital transformation] *Ekonomichnyi visnyk*. № 4. S. 112–119 [in Ukrainian].

8. Karakai Yu. M. (2021) Suchasni trendy rozvytku rynku pratsi ta yikh vplyv na kadrovu polityku pidpriemstv [Current trends in the labor market and their impact on enterprise human resource policy]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy*. № 4. S. 45–50 [in Ukrainian].

9. Soroka R. V. (2021) Tsyfrovi tekhnolohii upravlinnia personalom: vyklyky dlia ukrainskykh pidpriemstv [Digital human resource management technologies: challenges for Ukrainian enterprises]. *Visnyk ekonomiky*. № 5. S. 120–126 [in Ukrainian].

10. Fedorenko V. H. (2019) HR-brendynh yak instrument zmitsnennia kadrovoho potentsialu [HR branding as a tool for strengthening human capital] *Menedzher*. № 3. S. 88–95 [in Ukrainian].

УДК 338.45:69:005.21

Боровик Марина Вікторівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

Borovyk Maryna

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0000-0001-7362-7830*

Воробйов Костянтин Вікторович

*аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

Vorobiov Kostiantyn

*Postgraduate Student of the Department of the
Department of Management and Public Administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0009-0004-4418-1701*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11875

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

RESEARCH ON THE PROBLEMS OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF DOMESTIC CONSTRUCTION ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Анотація. Вступ. В умовах економічної нестабільності функціонування будівельних підприємств України супроводжується зростанням невизначеності зовнішнього середовища, коливанням обсягів будівельної діяльності, підвищенням рівня ризиків та ускладненням процесів прийняття управлінських рішень. За таких умов особливої актуальності набувають питання ефективного управління конкурентоспроможністю, здатного забезпечити формування та утримання стійких конкурентних переваг будівельних підприємств.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств, аналіз сучасного стану та динаміки розвитку будівельної галузі України, а також систематизація ключових управлінських проблем, що виникають у процесі забезпечення конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності.

Матеріали і методи. У дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи теоретичного та логічного узагальнення, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняльного і структурного аналізу. Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення економічної теорії, теорії менеджменту та конкурентоспроможності підприємств. Інформаційну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також офіційні статистичні дані, що характеризують розвиток будівельної галузі України.

Результати. У науковій статті узагальнено основні теоретичні підходи до трактування конкурентоспроможності підприємств (позиційний, ресурсний, процесний) та обґрунтовано авторське визначення поняття «управління конкурен-



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

тоспроможністю будівельних підприємств» з урахуванням галузевої специфіки. На основі аналізу статистичних показників встановлено нестабільний характер розвитку будівельної галузі України, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємств. Систематизовано основні проблеми управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств, серед яких виділено стратегічні, ресурсні, організаційні, управлінсько-процесні, інформаційно-аналітичні, інноваційні та ризик-орієнтовані проблеми. Доведено, що зазначені проблеми мають взаємопов'язаний характер і посилюються в умовах економічної нестабільності.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до діагностики рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств, обґрунтуванням адаптивних механізмів управління та інтеграцією стратегічного, проєктного й ризик-орієнтованого управління в умовах нестабільного економічного середовища.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, будівельні підприємства, економічна нестабільність, будівельна галузь

Summary. Introduction. In conditions of economic instability, the functioning of construction enterprises in Ukraine is accompanied by an increase in external environmental uncertainty, fluctuations in construction volumes, a rise in risk levels, and the complication of management decision-making processes. Under such conditions, the issues of effective competitiveness management, capable of ensuring the formation and maintenance of sustainable competitive advantages for construction enterprises, become particularly relevant.

Purpose. The aim of the article is to provide a theoretical justification of the essence of managing the competitiveness of construction enterprises, analyze the current state and dynamics of the development of the Ukrainian construction industry, and systematize the key management problems that arise in the process of ensuring competitiveness under conditions of economic instability.

Materials and Methods. The study utilizes a combination of general scientific and specific methods, including methods of theoretical and logical generalization, analysis and synthesis, induction and deduction, and comparative and structural analysis. The theoretical and methodological basis of the research is the modern principles of economic theory, management theory, and enterprise competitiveness. The information base consists of scientific works by domestic and foreign scholars, as well as official statistical data characterizing the development of the construction industry in Ukraine.

Results. The scientific article summarizes the main theoretical approaches to interpreting the competitiveness of enterprises (positional, resource-based, process-based) and justifies the author's definition of the concept of «managing the competitiveness of construction enterprises,» taking into account industry specifics. Based on the analysis of statistical indicators, the unstable nature of the development of Ukraine's construction industry has been established, which directly affects the competitive positions of enterprises. The main problems of managing the competitiveness of domestic construction enterprises are systematized, among which strategic, resource, organizational, management-process, information-analytical, innovative, and risk-oriented problems are highlighted. It has been proven that these problems are interconnected and are exacerbated under conditions of economic instability.

Prospects. The prospects for further research are related to the development of methodological approaches to diagnosing the level of competitiveness of construction enterprises, justifying adaptive management mechanisms, and integrating strategic, project, and risk-oriented management in an unstable economic environment.

Key words: competitiveness, competitiveness management, construction companies, economic instability, construction industry

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується підвищеною нестабільністю, що проявляється у коливаннях макроекономічних показників, зниженні інвестиційної активності та зростанні ризиків господарської діяльності. За таких умов особливо вразливою є будівельна галузь, яка відзначається капіталомісткістю, тривалими виробничими циклами та високою залежністю від інвестиційного попиту, що зумовлює загострення проблем функціонування будівельних підприємств і підвищує вимоги до ефективності управління їх конкурентоспроможністю.

В умовах економічної нестабільності конкурентоспроможність будівельних підприємств дедалі більше визначається ефективністю системи управління, здатністю своєчасно ідентифікувати проблеми розвитку та адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальнотеоретичні аспекти конкурентоспроможності та управління нею, а також проблеми формування й підвищення конкурентних переваг підприємств широко висвітлені у наукових працях багатьох відомих зарубіжних учених, серед яких А. Сміт, Д. Рікардо, А. Маршалл, Ф. Самуельсон, М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, А. Томпсон, К. Макконелл, С. Л. Брю, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Дж. Гібсон, Д. Кемпбелл, Дж. Стоунхаус та інші. У зазначених працях сформовано фундаментальні положення теорії конкурентоспроможності, визначено роль управління у забезпеченні стійких конкурентних позицій підприємств.

Серед вітчизняних науковців, які досліджували різні аспекти управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств, варто відзначити праці А. Бакай [1], В. Дмитренко [2], Д. Єрістова [3], І. Журило [4], Т. Лівовшко [5], Т. Назарчук [1], Н. Тюріної [1], І. Федулової [3], та інших

учених. Зазвичай у дослідженнях науковців розглядаються питання оцінювання конкурентоспроможності, впливу зовнішнього середовища, галузевої специфіки будівельної діяльності та окремі напрями вдосконалення управлінських рішень. Разом з тим, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, проблеми управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств залишаються недостатньо систематизованими, особливо з урахуванням впливу економічної нестабільності. Переважна частина досліджень зосереджена на загальних аспектах конкурентоспроможності або окремих її складових, тоді як комплексний аналіз управлінських проблем у сучасних нестабільних умовах потребує подальшого наукового опрацювання, що й зумовлює вибір напрямку дослідження.

Метою статті є дослідження сучасного стану управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств, виявлення та систематизація ключових управлінських проблем, що впливають на формування їх конкурентних позицій, в умовах економічної нестабільності.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети у дослідженні використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, зокрема методи теоретичного та логічного узагальнення, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняльного та структурного аналізу. У процесі дослідження застосовано аналітичні методи для оцінювання динаміки розвитку будівельної галузі, а також методи систематизації та групування для виявлення й узагальнення проблем управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності. Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення економічної теорії, теорії менеджменту та конкурентоспроможності підприємств, а також наукові концепції стратегічного, ресурсного та процесного підходів до управління. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління конкурентоспроможністю, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали та результати узагальнення аналітичних джерел.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній науці конкурентоспроможність підприємства розглядається як складна багатофакторна категорія, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, формувати та утримувати конкурентні переваги і забезпечувати стійкі результати діяльності у довгостроковій перспективі. Для будівельних підприємств конкурентоспроможність має виражену галузеву специфіку, що зумовлена проектним характером діяльності, значною капіталомісткістю, тривалими виробничими циклами, високим рівнем ризиків та залежністю від інвестиційної активності.

У межах позиційного підходу конкурентоспроможність будівельного підприємства визначається його ринковою позицією, здатністю конкурувати за замовлення, утримувати частку ринку та забезпечувати прийнятний рівень цін і якості будівельної продукції. Ресурсний підхід акцентує увагу на наявності та ефективному використанні матеріально-технічних, фінансових, кадрових і управлінських ресурсів, які формують основу конкурентних переваг будівельних підприємств. Водночас процесний підхід розглядає конкурентоспроможність як результат ефективної організації управлінських і виробничих процесів, зокрема управління проектами, витратами, строками виконання робіт та ризиками.

Управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств є цілеспрямованою управлінською діяльністю, що охоплює формування стратегічних цілей розвитку, вибір і реалізацію конкурентних стратегій, координацію ресурсного забезпечення та контроль досягнення запланованих результатів. У системі менеджменту будівельного підприємства управління конкурентоспроможністю інтегрує функції стратегічного, операційного, інноваційного та проектного управління, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень на різних рівнях.

У науковій літературі управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств трактується з урахуванням галузевої специфіки та особливостей організації будівельної діяльності. Так, на думку Д. Єрістова та І. Федулової, «управління конкурентоспроможністю будівельної компанії — це сукупність процесів, спрямованих на визначення кола ключових факторів успіху, ідентифікацію виробничих та управлінських процесів, що впливають на ці фактори, та стимулювання їх прогресу у будівельній компанії» [3]. Дане визначення акцентує увагу на процесному характері управління конкурентоспроможністю та ролі факторів успіху у формуванні конкурентних переваг.

Узагальнюючи наявні наукові підходи та враховуючи специфіку функціонування будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності, управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств доцільно розглядати як цілеспрямований управлінський процес формування, розвитку та підтримання конкурентних переваг на основі узгодженого використання ресурсів, адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища та забезпечення ефективної реалізації стратегічних і проектних цілей підприємства.

Особливого значення управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств набуває в умовах економічної нестабільності, коли зростає невизначеність зовнішнього середовища, ускладнюється прогнозування ринкової кон'юнктури та посилюється конкурентний тиск. За таких умов ефективність управління значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно ідентифікувати

проблеми розвитку, адаптувати стратегії та управлінські рішення до змін зовнішнього середовища й забезпечувати гнучкість організаційних і управлінських процесів.

Визначені теоретичні підходи та авторське трактування управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств дозволяють зробити висновок, що ефективність цього управління значною мірою залежить від стану зовнішнього середовища та здатності підприємств адаптувати управлінські рішення до його змін. В умовах економічної нестабільності зазначені процеси суттєво ускладнюються, що призводить до загострення низки управлінських проблем, зокрема зростання невизначеності щодо обсягів попиту та фінансування, ускладнення стратегічного планування, підвищення ризиків реалізації будівельних проєктів, обмеженості ресурсного забезпечення та недостатньої гнучкості організаційних структур. У результаті управління конкурентоспроможністю часто набуває реактивного характеру та зосереджується на вирішенні поточних завдань, що негативно впливає на формування стійких конкурентних переваг.

За таких умов особливої актуальності набуває необхідність діагностики сучасного стану будівельної галузі та аналізу статистичних показників, які дозволяють об'єктивно оцінити вплив економічної нестабільності на діяльність будівельних підприємств і їх конкурентні позиції. Для обґрунтування управлінських проблем конкурентоспроможності будівельних підприємств доцільно звернутися до аналізу статистичних показників, що відображають сучасний стан і динаміку розвитку будівельної галузі України.

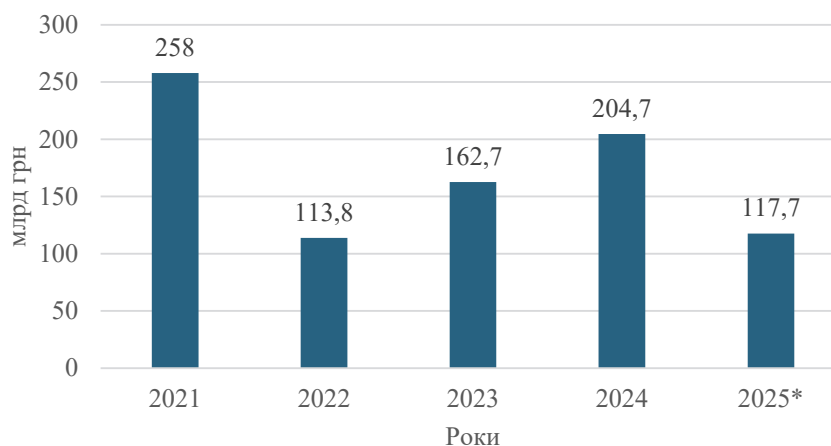
Аналіз офіційних статистичних даних [6] свідчить про нестабільну та хвилюподібну динаміку розвитку будівельної галузі упродовж останніх років.

На рис. 1. Наведена динаміка обсягів виробленої будівельної продукції в Україні за останні п'ять років.

Як видно з рис. 1, докризовий 2021 рік характеризувався найвищими за досліджуваний період обсягами виконаних будівельних робіт, що створювало сприятливі умови для формування конкурентних переваг будівельних підприємств. У 2022–2023 рр. спостерігалось різке скорочення будівельної активності, зумовлене загостренням економічної нестабільності, зниженням інвестиційної активності та зростанням ризиків господарювання. Починаючи з 2023 року, статистичні показники фіксують поступове відновлення будівельної діяльності у 2023–2024 рр., однак у 2025 році (за січень–липень) обсяги будівельних робіт залишаються нижчими за довоєнний рівень, що свідчить про збереження структурних обмежень і високого рівня невизначеності.

Виявлена динаміка обсягів виконаних будівельних робіт в Україні (рис. 1) свідчить про нестабільний характер розвитку будівельної галузі, що безпосередньо впливає на умови функціонування та конкурентні позиції вітчизняних будівельних підприємств. Коливання обсягів будівельної діяльності, різкі спади та повільне відновлення створюють складне управлінське середовище, у якому традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю часто виявляються недостатньо ефективними.

Аналіз практики діяльності будівельних підприємств у поєднанні зі статистичними тенденціями дозволяє виокремити комплекс взаємопов'язаних управлінських проблем, що загострюються в умовах економічної нестабільності. Передусім це стосується стратегічних проблем, які проявляються у складності довгострокового планування, високому рівні невизначеності щодо обсягів попиту та джерел фінансування, а також у вимушеній орієнтації



Примітки: * 2025 р. — дані за січень–липень 2025 року

Рис. 1. Динаміка обсягів виробленої будівельної продукції в Україні
Джерело: побудовано авторами за даними [6]

Таблиця 1

**Ключові проблеми управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств
в умовах економічної нестабільності**

Група проблем	Зміст проблем	Прояви в умовах економічної нестабільності
Стратегічні	Недостатня обґрунтованість конкурентних стратегій	Невідповідність стратегічних цілей ринковій кон'юктурі; орієнтація на короткострокові результати
Організаційні	Низька адаптивність організаційних структур	Ускладнення координації проєктів; повільне реагування на зміни зовнішнього середовища
Управлінсько-процесні	Недостатня узгодженість стратегічного й оперативного управління	Реактивний характер управлінських рішень; фрагментарність управління конкурентоспроможністю
Ресурсні	Обмеженість фінансових, матеріально-технічних і кадрових ресурсів	Нестійкість фінансування; зростання вартості ресурсів; дефіцит кваліфікованих управлінців
Інформаційно-аналітичні	Недосконалість інструментів діагностики конкурентоспроможності	Неможливість своєчасного виявлення управлінських «вузьких місць»; орієнтація лише на фінансові показники
Інноваційні	Низький рівень впровадження управлінських та технологічних інновацій	Обмеження можливостей формування стійких конкурентних переваг
Ризик-орієнтовані	Недостатній рівень управління ризиками	Зростання проєктних, фінансових і ринкових ризиків в умовах нестабільності

Джерело: систематизовано автором

підприємств на короткострокові управлінські рішення. Важливою групою є ресурсні проблеми управління конкурентоспроможністю, що посилюються внаслідок нестійкості фінансових потоків, обмеженості доступу до інвестиційних ресурсів, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів і дефіциту кваліфікованих управлінських кадрів.

Коливання обсягів будівельної діяльності також актуалізують організаційні та управлінсько-процесні проблеми, що проявляються у низькій адаптивності організаційних структур, ускладненні координації будівельних проєктів та повільному реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Окрему групу становлять інформаційно-аналітичні проблеми, пов'язані з недостатнім використанням сучасних інструментів управлінської діагностики конкурентоспроможності, що призводить до несвоєчасного виявлення управлінських «вузьких місць» і підвищує ризики помилкових управлінських рішень.

Систематизацію ключових проблем управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності наведено в таблиці 1.

Представлена систематизація свідчить, що проблеми управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств мають багатовимірний і взаємопов'язаний характер. Ключову роль відіграють стратегічні та управлінсько-процесні проблеми, оскільки саме вони визначають здатність підприємств формувати довгострокові конкурентні переваги та адаптуватися до змін економічного середовища. В умовах економічної нестабільності стратегічні рішення часто приймаються за відсутності достовірних прогнозів і ґрунтуються на короткострокових міркуваннях, що знижує ефективність управління конкурентоспроможністю.

Організаційні та ресурсні проблеми посилюються під впливом нестабільності фінансових потоків, зростання витрат і обмеженості доступу до інвестиційних ресурсів. Водночас інноваційні та ризик-орієнтовані проблеми управління конкурентоспроможністю часто залишаються поза належною увагою керівництва, що негативно впливає на конкурентні позиції підприємств. Сукупність зазначених проблем формує складне управлінське середовище, у якому забезпечення конкурентоспроможності потребує комплексного та системного підходу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності є складним багатокомпонентним процесом, ефективність якого значною мірою залежить від якості управлінських рішень і здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Теоретичний аналіз дозволив уточнити сутність управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств та обґрунтувати авторське трактування цього поняття з урахуванням галузевої специфіки.

Статистичний аналіз динаміки обсягів виконаних будівельних робіт в Україні підтвердив нестабільний характер розвитку будівельної галузі, наявність глибоких спадів і повільного відновлення, що істотно ускладнює процеси стратегічного та оперативного управління. Виявлено, що економічна нестабільність безпосередньо впливає на конкурентні позиції будівельних підприємств через зростання невизначеності, обмеження ресурсного забезпечення та підвищення рівня ризиків.

Систематизація управлінських проблем показала, що ключовими бар'єрами забезпечення конкурентоспроможності є стратегічні, ре-

сурсні, організаційні, управлінсько-процесні, інформаційно-аналітичні, інноваційні та ризик-орієнтовані проблеми, які мають взаємопов'язаний характер і посилюються в умовах економічної нестабільності. Узагальнення отриманих результатів створює аналітичну основу для подальших наукових досліджень, спрямованих на розроблення практич-

них механізмів удосконалення управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з розробленням та обґрунтуванням практично орієнтованих механізмів удосконалення управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності.

Література

1. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Бакай А.А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 213–221.
2. Дмитренко В.І., Сучасні умови управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8141> (дата звернення: 17.01.2025).
3. Єрістов Д., Федулова І. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю будівельної компанії. *Економіка та суспільство*, 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-124>
4. Журило І.В., Фесенко Е.О., Управління конкурентними перевагами будівельного підприємства як основа його стратегічного розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024, № 11(44). С. 35–47.
5. Лівоско Т. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства за ESG-критеріями. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 314(1). С. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-8>
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.01.2025).

References

1. Tiurina N. M., Nazarchuk T. V., Bakai A. A. (2023) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu budivelnikh orhanizatsii [Management of the competitiveness of construction organizations]. *Innovation and Sustainability*. No. 1, pp. 213–221 [in Ukrainian].
2. Dmytrenko V. I. (2017) Suchasni umovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv budivelni haluzi [Modern Conditions for Managing the Competitiveness of Construction Enterprises]. *Efektivna ekonomika*. No. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8141> [in Ukrainian].
3. Ieristov D., Fedulova I. (2024) Teoretychni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu budivelni kompanii [Theoretical Foundations of Managing the Competitiveness of a Construction Company]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-124> [in Ukrainian].
4. Zhurylo I. V., Fesenko E. O. (2024) Upravlinnia konkurentnymy perevahamy budivelnoho pidpriemstva yak osnova yoho stratehichnoho rozvytku [Managing the competitive advantages of a construction enterprise as the basis for its strategic development]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*. No. 11(44). Pp. 35–47 [in Ukrainian].
5. Livoshko T. (2023) Suchasni pidkhody do upravlinnia konkurentospromozhnistiu budivelnoho pidpriemstva za ESG-kryteriiamy [Modern Approaches to Managing the Competitiveness of a Construction Enterprise Based on ESG Criteria]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. No. 314(1). Pp. 61–66 [in Ukrainian].
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

УДК 658.5:332.1:691.32

Волошан Марина Олексіївна

аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування

Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Voloshan Maryna

Postgraduate Student of the Department of Management and Public Administration

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

ORCID: 0009-0006-9449-9659

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11876

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

FORMATION OF AN EFFECTIVE ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR MANAGING THE ECONOMIC SECURITY OF CONSTRUCTION ENTERPRISES

Анотація. Вступ. В умовах сучасного будівельного ринку питання забезпечення економічної безпеки набуває особливої актуальності через високу нестабільність ринкового середовища, посилення конкуренції, ускладнення регуляторних вимог та зростаючу вразливість галузі до зовнішніх і внутрішніх загроз. Ефективність системи управління економічною безпекою визначається не лише наявністю сучасних методів та інструментів, але й якістю організаційного механізму, який забезпечує узгодженість управлінських процесів, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, а також координацію дій між структурними підрозділами підприємства, що сприяє своєчасному реагуванню на ризики та підвищенню стійкості підприємства.

Мета. Метою дослідження є розробка науково-методичних засад формування ефективного організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств, який забезпечує системність, контроль і прийняття обґрунтованих управлінських рішень для підвищення їх економічної стабільності та конкурентоспроможності.

Матеріали і методи. Для досягнення мети дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: логічне та теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, порівняльний і дедуктивний методи, морфологічний та табличний аналіз для систематизації результатів. Теоретичною основою роботи стали положення сучасної теорії управління, стратегічного планування, економіки будівельної галузі та економічної безпеки. Інформаційною базою – наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, що досліджують організаційні та економічні механізми підприємств і забезпечення економічної безпеки.

Результати. У статті розроблено науково-методичні засади формування ефективного організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств, який забезпечує системність, контроль і прийняття обґрунтованих управлінських рішень для підвищення їх економічної стабільності та конкурентоспроможності. Встановлено, що у загальній системі управління підприємством організаційний механізм управління економічною безпекою виконує інтегруючу функцію, поєднуючи стратегічні цілі розвитку підприємства з оперативними заходами щодо запобігання, мінімізації та нейтралізації економічних загроз. Розглянуто етапи побудови організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств. Відзначено, що запропонований організаційний механізм управління економічною безпекою будівельних підприємств ґрунтується на системній взаємодії суб'єктів управління, інструментарію реалізації та процесів прийняття управлінських рішень. Наявність зворотного зв'язку забезпечує адаптацію механізму до змін зовнішнього та внутрішнього середовища й підвищує ефективність управління економічною безпекою підприємства. Проведене дослідження дозволило сформулювати організаційний механізм управління економічною безпекою будівельних підприємств, який забезпечує послідовне виконання управлінських функцій: визначення ключових об'єктів безпеки, ідентифікацію загроз і ризиків, оцінку рівня кризовості, прийняття та реалізацію рішень, а також моніторинг і коригування управлінських впливів. Інтеграція сучасних методів, інструментів та ресурсного забезпечення в систему менеджменту



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку виробничого потенціалу та забезпечує превентивний характер економічної безпеки і стійкість підприємств.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розвитку методології оцінки ефективності організаційного механізму управління, впровадженні цифрових інструментів моніторингу економічної безпеки, а також адаптації механізму до специфіки різних типів бугівельних підприємств та змін ринкових і нормативних умов.

Ключові слова: формування, ефективний організаційний механізм, управління, економічна безпека, бугівельні підприємства.

Summary. Introduction. In the current construction market, ensuring economic security has become especially important due to high market instability, increased competition, stricter regulatory requirements, and the growing vulnerability of the industry to external and internal threats. The effectiveness of an economic security management system depends not only on the use of modern methods and tools but also on the quality of the organizational mechanism, which ensures the coordination of management processes, a clear distribution of powers and responsibilities, and the alignment of actions among the enterprise's structural units, thereby enabling timely risk response and enhancing the resilience of the enterprise.

Purpose. The aim of the study is to develop a scientific and methodological framework for forming an effective organizational mechanism for managing the economic security of construction enterprises, which ensures systematization, control, and the adoption of well-founded management decisions to enhance their economic stability and competitiveness.

Materials and methods. To achieve the aim of the study, a set of general scientific and specialized methods was used, including logical and theoretical generalization, analysis and synthesis, comparative and deductive methods, as well as morphological and tabular analysis for systematizing the results. The theoretical basis of the work is grounded in modern management theory, strategic planning, construction industry economics, and economic security. The information base consists of scientific works by domestic and foreign authors examining organizational and economic mechanisms of enterprises and the provision of economic security.

Results. The article develops a scientific and methodological framework for forming an effective organizational mechanism for managing the economic security of construction enterprises, which ensures systematization, control, and the adoption of well-founded management decisions to enhance their economic stability and competitiveness. It is established that within the overall enterprise management system, the organizational mechanism for managing economic security performs an integrating function, linking the strategic development goals of the enterprise with operational measures aimed at preventing, minimizing, and neutralizing economic threats. The stages of building the organizational mechanism for managing economic security in construction enterprises are examined.

It is noted that the proposed organizational mechanism is based on the systematic interaction of management entities, implementation tools, and decision-making processes. The presence of feedback ensures the mechanism's adaptation to changes in the external and internal environment and increases the effectiveness of economic security management. The study made it possible to form an organizational mechanism that ensures the sequential execution of management functions: identification of key security objects, threat and risk assessment, evaluation of crisis levels, decision-making and implementation, as well as monitoring and adjustment of management actions. The integration of modern methods, tools, and resource support into the management system contributes to more efficient resource use, the development of production potential, and ensures the preventive nature of economic security and the resilience of enterprises.

Discussion. The prospects for further research lie in the development of methodologies for assessing the effectiveness of the organizational mechanism of management, the implementation of digital tools for monitoring economic security, and the adaptation of the mechanism to the specifics of different types of construction enterprises as well as to changes in market and regulatory conditions.

Key words: formation, effective organizational mechanism, management, economic security, construction enterprises

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування будівельних підприємств питання забезпечення економічної безпеки набуває особливої актуальності, що зумовлено високим рівнем нестабільності ринкового середовища, зростанням конкуренції, ускладненням регуляторних вимог та підвищенням чутливості галузі до зовнішніх і внутрішніх загроз. Ефективність системи управління економічною безпекою значною мірою визначається не лише наявністю відповідних інструментів і методів, а й якістю організаційного механізму, який забезпечує узгодженість управлінських процесів, розподіл повноважень і відповідальності, а також координацію дій між структурними підрозділами підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми забезпечення та управління економічною безпекою підприємств завжди були у центрі уваги багатьох вчених-економістів та практиків. Так, у вітчизняній економічній літературі термін «економічна безпека» вперше використав у 1994 році Г. Пастернак-Таранушенко, визначивши його як стан держави, що гарантує створення та розвиток умов для гідного життя населення, забезпечує перспективний економічний розвиток і зростання добробуту громадян [1, с. 29]. Відтоді поняття «економічна безпека» поступово увійшло до нормативно-правової термінології та посіло помітне місце в політичних і економічних дискусіях. Однак попри це, узгодже-

ного та загальноприйнятого визначення економічної безпеки в економічній науці досі не сформовано [2]. Так у працях Г. Козаченка, В. Пономарьова та О. Ляшенка економічна безпека визначається як стан ефективного використання ресурсів підприємства, що забезпечує стабільність і розвиток [3]. У працях Л. Шемяєвої економічна безпека інтерпретується як здатність підприємства підтримувати стабільність і розвиток через використання внутрішнього потенціалу та ефективно реагування на загрози [4].

Сучасна економічна наука містить низку альтернативних теорій щодо організаційних механізмів управління. Одним із перших підходів до трактування організаційного механізму є ототожнення його з господарським. М. Хорунжий розглядає його як систему економічних, юридичних, політичних і морально-етичних відносин управління, що забезпечує ефективне виробництво, розподіл і споживання [5]. Інший підхід поєднує організаційні та економічні елементи, визначаючи механізм як сукупність цілей, функцій, методів і засобів для діагностики, прогнозування та контролю стану безпеки і досягнення економічних, соціальних та екологічних результатів Н. Білошкурська [6], Н. Правдюк та А. Ярославський [7].

Важливий методологічний аспект додає В. Габор, який називає організаційний механізм складовою господарського механізму та підкреслює його роль як системи взаємодії форм і методів господарювання, що забезпечують ефективність управління діяльністю підприємства [8].

Разом з тим залишаються не вирішеними питання щодо формування ефективного організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств, здатного забезпечувати послідовну реалізацію управлінських функцій, що включає визначення ключових об'єктів економічної безпеки, ідентифікацію загроз і ризиків, оцінювання рівня кризовості, прийняття та реалізацію управлінських рішень, а також моніторинг результатів і коригування управлінських впливів.

Метою статті є розробка науково-методичних засад формування ефективного організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств, який забезпечує системність, контроль і прийняття обґрунтованих управлінських рішень для підвищення їх економічної стабільності та конкурентоспроможності.

Матеріали і методи. Для реалізації поставленої мети у статті використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: логічного та теоретичного узагальнення для формування концептуальної бази, морфологічного аналізу для уточнення понять та категорій організаційного механізму, аналізу та синтезу для комплексної оцінки управлінських процесів, порівняльного аналізу для зіставлення підходів до формування економічної

безпеки, дедуктивного методу для конкретизації висновків і розробки практичних рекомендацій, а також табличного методу для наочного представлення результатів дослідження.

Теоретико-методологічною основою роботи є сучасні положення теорії управління, стратегічного планування, економіки будівельної галузі та економічної безпеки. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені теорії управління, організаційним і економічним механізмам підприємств, стратегічному плануванню та забезпеченню економічної безпеки у будівельній сфері.

Виклад основного матеріалу. У загальній системі управління підприємством організаційний механізм управління економічною безпекою виконує інтегруючу функцію, поєднуючи стратегічні цілі розвитку підприємства з оперативними заходами щодо запобігання, мінімізації та нейтралізації економічних загроз. На відміну від фінансових або виробничих механізмів, які орієнтовані на досягнення конкретних функціональних результатів, організаційний механізм створює інституційну та структурну основу функціонування всієї системи економічної безпеки, забезпечуючи узгодженість дій різних підрозділів та управлінських рівнів.

Взаємозв'язок організаційного механізму з фінансовим управлінням проявляється через формування процедур бюджетування, контролю фінансових потоків, управління витратами та інвестиційними ризиками [9].

Тісний зв'язок організаційного механізму управління економічною безпекою з реалізацією будівельних проєктів зумовлений проєктним характером будівельної діяльності, територіальною розосередженістю об'єктів та участю численних суб'єктів. Механізм узгоджує дії підрозділів, служб забезпечення, контролю якості та охорони праці, мінімізуючи операційні ризики, порушення строків і нерациональне використання ресурсів.

У стратегічному вимірі організаційний механізм поєднує довгострокові цілі підприємства з допустимим рівнем економічних ризиків, інтегруючи питання безпеки у стратегічне планування, формування портфеля проєктів, вибір ринків та партнерів. Це дозволяє враховувати потенційні загрози ще на етапі розробки стратегії, а не лише реагувати на них постфактум.

Таким чином, організаційний механізм управління економічною безпекою будівельного підприємства виступає системоутворюючим елементом, який забезпечує цілісність, узгодженість та адаптивність управлінських процесів. Його ефективність безпосередньо впливає на здатність підприємства своєчасно ідентифікувати загрози, мінімізувати їх негативні наслідки та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [10].

Формування організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств має здійснюватися з урахуванням галузевої специфіки будівництва, яка суттєво відрізняє дану сферу діяльності від інших секторів економіки. Саме особливості технологічних, виробничих та економічних процесів у будівництві визначають характер загроз економічній безпеці та обумовлюють необхідність застосування спеціалізованих організаційних рішень у системі управління.

Отримані результати дослідження свідчать, що ефективність управління економічною безпекою будівельних підприємств значною мірою залежить від наявності чітко сформованого організаційного механізму. Відсутність системності в організації процесів безпеки знижує здатність підприємства своєчасно реагувати на загрози та мінімізувати їх негативні наслідки.

З огляду на це, побудова організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств доцільно здійснювати поетапно, що дозволяє забезпечити його логічну послідовність, цілісність та адаптивність до умов функціонування підприємства. З метою систематизації процесу формування організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств логіку його побудови узагальнено в табл. 1.

Отже, реалізація запропонованих етапів формування організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств забезпечує логічну послідовність управлінських дій та створює передумови для їх практичної реалізації. Це обумовлює доцільність переходу до побудови

ефективного організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств, який відображає взаємозв'язки між основними елементами механізму та визначає порядок його функціонування (рис. 1).

Організаційний механізм управління економічною безпекою будівельного підприємства слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних і послідовних процесів, які забезпечують комплексний управлінський вплив на всі ключові структурні підрозділи та ресурси підприємства, спрямований на виявлення та нейтралізацію загроз, оптимізацію використання ресурсів і підвищення ефективності його функціонування.

Запропонований організаційний механізм управління економічною безпекою будівельних підприємств ґрунтується на системній взаємодії суб'єктів управління, інструментарію реалізації та процесів прийняття управлінських рішень. Наявність зворотного зв'язку забезпечує адаптацію механізму до змін зовнішнього та внутрішнього середовища й підвищує ефективність управління економічною безпекою підприємства.

Практична реалізація запропонованого організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств потребує переходу від концептуальних положень до системи конкретних, цілеспрямованих управлінських дій, орієнтованих на нейтралізацію ключових загроз та покращення параметрів окремих складових економічної безпеки. У цьому контексті організаційний механізм виступає не лише як сукупність структурних і регламентних елементів, а як інструмент практичного впливу

Таблиця 1

Етапи побудови організаційного механізму управління економічною безпекою будівельних підприємств

Етап	Зміст етапу	Основний результат
Діагностика рівня економічної безпеки	Оцінювання фінансового стану, виробничо-технічного потенціалу, кадрового забезпечення; ідентифікація внутрішніх і зовнішніх загроз з урахуванням галузевої специфіки	Інформаційна база про рівень економічної безпеки та перелік ключових загроз
Формування цілей і принципів управління	Визначення стратегічних і тактичних цілей управління економічною безпекою; обґрунтування завдань і принципів функціонування механізму	Система цілей, завдань і принципів управління економічною безпекою
Формування організаційної структури	Визначення суб'єктів управління економічною безпекою; розподіл функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами	Організаційна структура управління економічною безпекою
Розроблення інструментарію реалізації	Формування методів, процедур, регламентів, інформаційного та аналітичного забезпечення управління економічною безпекою	Сукупність інструментів реалізації організаційного механізму
Впровадження механізму	Інтеграція організаційного механізму в систему управління підприємством; налагодження взаємодії між структурними підрозділами	Функціонуючий організаційний механізм управління економічною безпекою
Моніторинг і коригування	Оцінювання ефективності функціонування механізму; коригування його елементів відповідно до змін умов діяльності	Підвищення адаптивності та результативності управління економічною безпекою

Джерело: побудовано автором

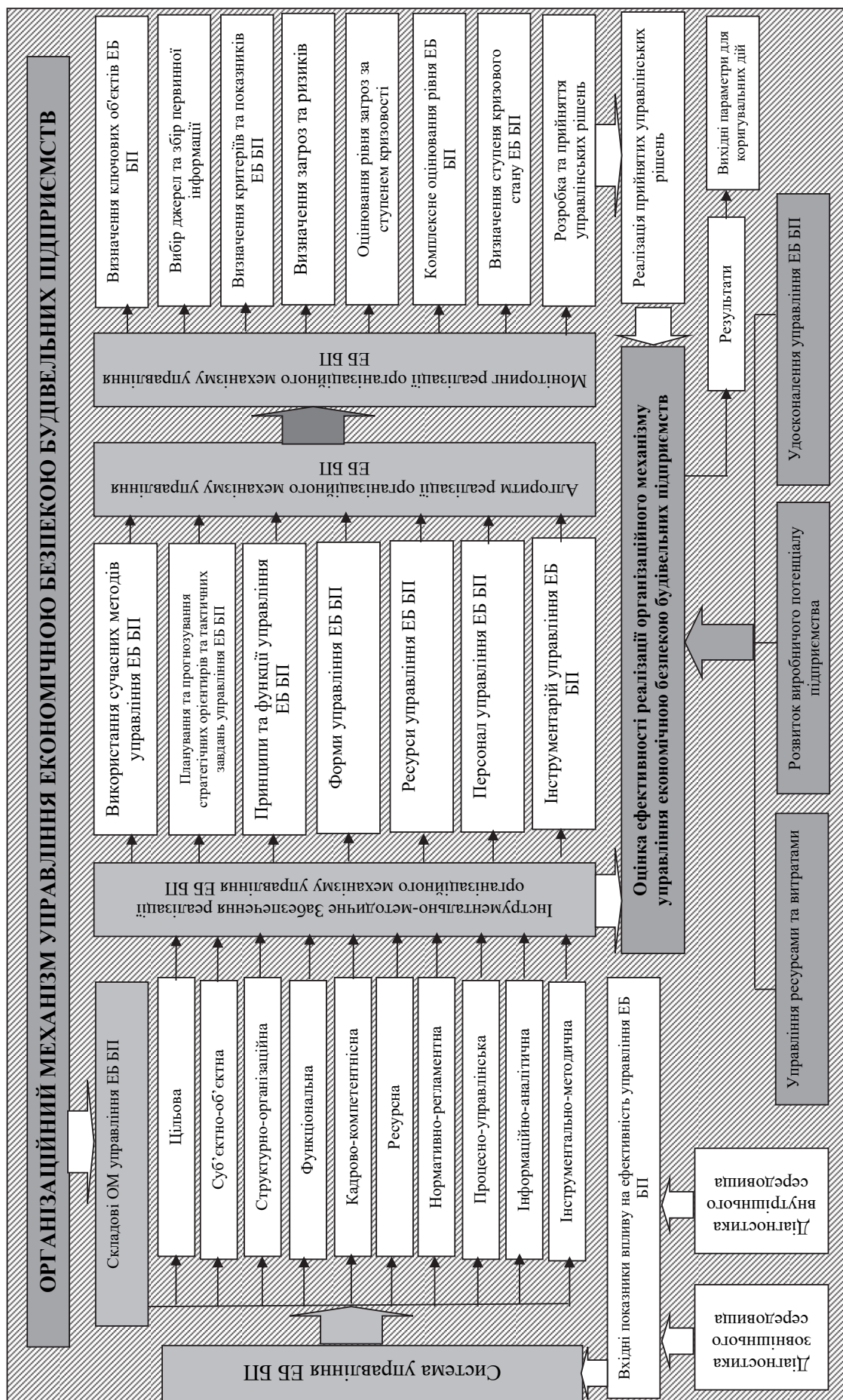


Рис. 1. Організаційний механізм управління економічною безпекою будівельних підприємств
Джерело: розроблено автором

на економічні процеси, що визначають стійкість функціонування будівельного підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене дослідження дозволило сформулювати організаційний механізм управління економічною безпекою будівельних підприємств, який передбачає послідовне виконання управлінських функцій: визначення ключових об'єктів безпеки, ідентифікацію загроз і ризиків, оцінку рівня кризовості, прийняття та реалізацію рішень, а також моніторинг і коригування управлінських впливів. Інтеграція сучасних методів, інструментів та ресурсного забезпечення в загальну

систему менеджменту підприємства сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку виробничого потенціалу та вдосконаленню управління економічною безпекою, забезпечуючи її превентивний характер і економічну стійкість підприємств.

Перспективи подальших досліджень полягають у розвитку методології оцінки ефективності організаційного механізму управління, впровадженні цифрових інструментів моніторингу економічної безпеки, а також адаптації механізму до специфіки різних типів будівельних підприємств та змін ринкових і нормативних умов.

Література

1. Пастернак-Таранушенко Г.А. Економічна безпека держави: підруч / за ред. проф. Б. Кравченка. К. : Кондор. 2002. 302 с.
2. Ніколаєнко Ю.В., Шишлов Т.А. Організаційно-економічний механізм регулювання економічної безпеки національної економіки. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5279> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
4. Шемяєва Л.Г. Економічна безпека підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 327 с.
5. Хорунжий М. Й. Організація агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2001. 382 с.
6. Білошкурська Н.В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура. *Економіка та держава*. 2013. № 12. С. 24–29. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2013/7.pdf (дата звернення: 10.01.2026).
7. Правдюк Н.Л., Ярославський А.О. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств. *Економіка, фінанси, управління: Актуальні питання науки та практичної діяльності*. 2019. № 8. С. 77–85. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/23482.pdf> (дата звернення: 10.01.2026).
8. Габор В.С. Формування механізму ефективного господарювання сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 101–104.
9. Обертан Д.В. Напрями удосконалення організаційно-економічного механізму формування економічної безпеки управління підприємств. *Наукові записки Української академії друкарства. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2. С. 101–113.
10. Сабєцька Т.І. Особливості формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки сучасного підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3–1. С. 118–123. URL: <http://surl.li/uoxgvz> (дата звернення: 11.01.2026).

References

1. Pasternak-Taranushenko H. A. (2002). *Ekonomichna bezpeka derzhavy* [Economic security of the state]. Kyiv: Kondor, 302 p. [in Ukrainian].
2. Nikolaienko Yu. V., Shyshlov T. A. (2016). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm rehuliuвання ekonomichnoi bezpeky natsionalnoi ekonomiky [Organizational and economic mechanism for regulating economic security of the national economy]. *Efektivna ekonomika*, vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5279> [in Ukrainian].
3. Kozachenko H. V., Ponomarov V. P., Liashenko O. M. (2003). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of ensuring]. Kyiv: Libra, 280 p. [in Ukrainian].
4. Shemiaieva L. H. (2014). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Economic security of the enterprise: theory, methodology, practice]. Kyiv: KNEU, 327 p. [in Ukrainian].
5. Khorunzhyi M. Y. (2001). *Orhanizatsiia ahropromyslovoho kompleksu* [Organization of the agro-industrial complex]. Kyiv: KNEU, 382 p. [in Ukrainian].
6. Biloshkurska N. V. (2013). *Ekonomiko-orhanizatsiinyi mekhanizm formuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: pryntsyipy pobudovy, funktsii, struktura* [Economic and organizational mechanism for forming enterprise economic

security: principles, functions and structure]. *Economy and State*, vol. 12, pp. 24–29. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2013/7.pdf [in Ukrainian].

7. Pravdiuk N.L., Yaroslavskyi A.O. (2019). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu zernopererobnykh pidpriemstv [Formation of the organizational and economic mechanism for managing economic security of grain-processing enterprises]. *Economics, Finance, Management: Topical Issues of Science and Practice*, vol. 8, pp. 77–85. Available at: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/23482.pdf> [in Ukrainian].

8. Habor V.S. (2012). Formuvannia mekhanizmu efektyvnoho hospodariuvannia silskohospodarskykh pidpriemstv [Formation of the mechanism of effective management of agricultural enterprises]. *Innovative Economy*, vol. 3, pp. 101–104 [in Ukrainian].

9. Obertan D.V. (2017). Napriamy udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu formuvannia ekonomichnoi bezpeky upravlinnia pidpriemstv [Directions for improving the organizational and economic mechanism of forming economic security of enterprise management]. *Scientific Notes of the Ukrainian Academy of Printing. Series: Economic Sciences*, vol. 2, pp. 101–113 [in Ukrainian].

10. Sabetska T.I. (2019). Osoblyvosti formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky suchasnoho pidpriemstva [Features of forming the organizational and economic mechanism for ensuring economic security of a modern enterprise]. *Business Navigator*, vol. 3–1, pp. 118–123 [in Ukrainian].

УДК 658.5:656.1:004.8

Гуль Іван Григорович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського*

Hul Ivan

*PhD in Economics, Associate Professor
Department of Economics and Management
Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture
ORCID: 0000-0003-4043-7007*

Мороз Володимир Павлович

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

Moroz Volodymyr

*PhD in Economics, Associate Professor
Department of Marketing
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0003-1912-6693*

Дудюк Володимир Степанович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського*

Dudiuk Volodymyr

*PhD in Economics, Associate Professor
Department of Hospitality and Catering
Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture
ORCID: 0000-0003-4649-4280*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11877

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

INNOVATIVE TOOLS OF REPUTATION MANAGEMENT IN DOMESTIC LOGISTICS COMPANIES UNDER MILITARY RISKS

Анотація. Вступ. Вітчизняні логістичні компанії функціонують у умовах високої нестабільності та воєнних ризиків, що зумовлює загострення інформаційної турбулентності та підвищення значення репутаційного капіталу. Традиційні підходи до управління репутацією виявляються недостатніми, що вимагає застосування інноваційних технологій для забезпечення прозорості діяльності, безперервності логістичних процесів та своєчасного реагування на потенційні репутаційні загрози.

Мета — обґрунтувати значення інноваційних інструментів у системі репутаційного менеджменту вітчизняних логістичних компаній в умовах воєнних ризиків та визначити їх роль у забезпеченні репутаційної стійкості, прозорості діяльності й збереженні довіри ключових стейкхолдерів.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Матеріали та методи. У роботі використано аналіз сучасної наукової та практичної літератури, систематизацію цифрових інструментів і технологій, а також методологію комплексного оцінювання ефективності репутаційного менеджменту у кризових умовах. Методичну основу дослідження складає комплекс таких методів і прийомів: індукція та дедукція; монографічний; інституційний аналіз, аналіз Інтернет-ресурсів, порівняльний аналіз, узагальнення та абстрагування; комплексний і системний підходи.

Результати. Дослідження показало, що інтеграція інноваційних технологій дозволяє логістичним компаніям переходити від реактивного до проактивного управління репутаційними ризиками, підвищувати операційну стійкість, безпеку та ефективність логістичних процесів, а також зміцнювати довіру клієнтів і партнерів. Використання VR/AR-тренажерів сприяє швидкій адаптації персоналу, а цифрові платформи відкритих репутаційних ініціатив формують прозору та відповідальну корпоративну комунікацію.

Перспективи. Подальші дослідження можуть зосереджуватися на емпіричній оцінці ефективності впровадження цифрових інструментів, розробленні показників репутаційної стійкості, а також аналізі взаємозв'язку між рівнем цифровізації, довірою стейкхолдерів і конкурентоспроможністю логістичних компаній у воєнних та поствоєнних умовах.

Ключові слова: репутаційний менеджмент, логістичні компанії, бренд, інноваційні технології, воєнні ризики.

Summary. Introduction. Domestic logistics companies operate in conditions of high instability and military risks, which exacerbate information turbulence and increase the significance of reputational capital. Traditional approaches to reputation management prove insufficient, requiring the application of innovative technologies to ensure operational transparency, continuity of logistics processes, and timely response to potential reputational threats.

The purpose of the study is to substantiate the importance of innovative tools in the reputation management system of domestic logistics companies under military risks and to determine their role in ensuring reputational resilience, operational transparency, and maintaining the trust of key stakeholders.

Materials and methods. The study is based on an analysis of current scientific and practical literature, systematization of digital tools and technologies, and a methodology for comprehensive assessment of reputation management effectiveness in crisis conditions. The methodological framework includes induction and deduction; monographic and institutional analysis; analysis of Internet resources; comparative analysis; generalization and abstraction; as well as complex and systemic approaches.

Results. The research demonstrated that the integration of innovative technologies enables logistics companies to shift from reactive to proactive management of reputational risks, enhancing operational resilience, safety, and efficiency of logistics processes, as well as strengthening customer and partner trust. The use of VR/AR simulators facilitates faster staff adaptation, while digital platforms for open reputational initiatives foster transparent and responsible corporate communication.

Perspectives. Further research may focus on empirical evaluation of the effectiveness of digital tools implementation, development of indicators for reputational resilience, and analysis of the relationship between the level of digitalization, stakeholder trust, and competitiveness of logistics companies under military and post-conflict conditions.

Key words: reputation management, logistics companies, brand, innovative technologies, military risks.

Постановка проблеми. Вітчизняні логістичні компанії функціонують у середовищі підвищеної нестабільності, що зумовлено глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією бізнесу, зростанням конкуренції та загостренням геополітичних ризиків. Особливо гостро ці виклики проявляються в умовах воєнних дій, коли логістика перетворюється на критично важливу інфраструктурну галузь, від стабільності якої залежить економічна безпека держави, безперервність постачання товарів і гуманітарних ресурсів, а також довіра з боку клієнтів, партнерів і суспільства загалом.

В умовах воєнних ризиків традиційні підходи до управління діяльністю логістичних компаній виявляються недостатніми. Порушення ланцюгів постачання, зростання операційних витрат, загрози фізичній безпеці персоналу й активів, інформаційні атаки та репутаційні кризи значно підвищують роль нематеріальних активів, насамперед ділової репутації. Репутація логістичної компанії стає не лише чинником конкурентоспроможності, а й стратегічним ресурсом виживання та відновлення бізнесу в кризових і післякризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Попри актуальність проблематики, питання формування та розвитку системи репутаційного менеджменту логістичних компаній саме в умовах воєнних ризиків залишаються фрагментарно дослідженими. Переважна більшість наукових праць з визначеної проблематики опублікована іноземними авторами, зокрема Kaplan A. & Haenlein M. [1], Sheffi Y. [2], Lemon K. N. & Verhoef P. C. [4], Pantelidis V. S. [5], Radianti J. & Majchrzak T. A. [6], Fombrun C. [7], Backhaus K. & Tikoo S. [9], які зосереджують свою увагу на класичних моделях управління репутацією або аналізі кризових ситуацій без урахування специфіки воєнного середовища та сучасних цифрових інновацій. Вітчизняними науковцями, зокрема Боліла С. О. [11], Алькема В. Г. та Сумець О. В. [12] досліджуються загальні підходи до управління репутацією підприємства, формування репутаційного менеджменту організації в кризових умовах та умовах військових викликів. Це зумовлює потребу в комплексному дослідженні інноваційних інструментів і технологій репутаційного менеджменту, здатних

забезпечити довгострокову стійкість вітчизняних логістичних компаній в умовах воєнної нестабільності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Актуальним та недостатньо вивченим є наукове осмислення та систематизація сучасних підходів до репутаційного менеджменту вітчизняних логістичних компаній, а також визначення ефективних інноваційних рішень, що сприяють зниженню репутаційних ризиків і підвищенню довіри з боку ключових груп зацікавлених сторін у період воєнних викликів.

Метою статті є обґрунтувати значення інноваційних інструментів у системі репутаційного менеджменту вітчизняних логістичних компаній в умовах воєнних ризиків та визначити їх роль у забезпеченні репутаційної стійкості, прозорості діяльності й збереженні довіри ключових стейкхолдерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови функціонування вітчизняних логістичних компаній під час війни зумовлюють потребу у використанні технологій, здатних забезпечити швидкий обмін інформацією, прозорість операцій та своєчасне реагування на репутаційні загрози. Для вітчизняних логістичних компаній цифрові рішення стають не лише інструментом операційної ефективності, а й ключовим елементом репутаційного захисту, формуючи довіру клієнтів через технологічну надійність та передбачуваність сервісу.

У контексті підвищеної інформаційної чутливості та динамічних репутаційних ризиків упровадження інноваційних рішень стає критично важливим для забезпечення оперативності та точності управлінських рішень. Одними з найбільш ефективних інструментів у цьому напрямі є технології, що ґрунтуються на аналізі великих даних та можливостях штучного

інтелекту, які дозволяють відстежувати зміни інформаційного середовища у режимі реального часу, або іншими словами, мова йде про — системи моніторингу репутації на основі штучного інтелекту (рис. 1).

У сучасних умовах, особливо в період воєнних ризиків, швидке та точне реагування на потенційні загрози репутації компанії є критично важливим. Використання систем на основі штучного інтелекту (AI) дозволяє здійснювати моніторинг репутації в реальному часі, виявляти ранні ознаки негативних тенденцій та прогнозувати можливі кризові ситуації [1]. Для логістичних компаній інтеграція таких систем може включати наступні напрямки:

- Відстеження згадок бренду у соціальних мережах, медіа, форумах та інших онлайн-платформах у реальному часі: такий підхід дозволяє своєчасно виявляти негативні відгуки або інформаційні потоки, що можуть вплинути на репутацію, та забезпечувати їх оперативну обробку;
- Аналіз емоційного забарвлення відгуків клієнтів і партнерів: за допомогою методів обробки природної мови системи можуть класифікувати тональність повідомлень і визначати рівень задоволеності або невдоволення споживачів;
- Прогнозування потенційних кризових ситуацій та визначення ризикових зон для репутації: AI-системи можуть аналізувати великі обсяги даних і визначати тенденції, які традиційними методами залишаються непоміченими, що дозволяє менеджменту приймати превентивні рішення;
- Пропозиція оптимальних сценаріїв реагування для менеджменту: AI-аналітика не лише виявляє ризики, а й генерує рекомендації щодо найбільш ефективних комунікаційних або операційних дій для зниження негативного впливу.



Рис. 1. Інноваційні інструменти репутаційного менеджменту вітчизняних логістичних компаній в умовах воєнних ризиків*

Джерело: власна пропозиція авторів

Застосування таких систем дозволить вітчизняним логістичним компаніям реалізувати проактивний підхід до управління репутацією, зменшуючи вплив непередбачуваних подій на зовнішній імідж бренду та зміцнюючи довіру ключових стейкхолдерів. Впровадження AI-моніторингу є особливо актуальним у воєнних умовах, коли ризики непередбачуваної інформаційної турбулентності зростають, а швидкість реагування стає вирішальним фактором збереження репутаційного капіталу.

Ефективний моніторинг інформаційного середовища формує основу для своєчасного реагування на репутаційні ризики, проте не менш важливим є впровадження технологічних рішень, що підсилюють операційну надійність компанії. Саме операційна стійкість у воєнний період безпосередньо впливає на сприйняття бренду, адже здатність забезпечувати безперервність доставки стає ключовим елементом довіри клієнтів і партнерів. Тому наступним інноваційним інструментом вважаємо — **впровадження технологій безпілотної доставки та роботизації**.

Використання безпілотних систем і роботизації дозволяє підвищити оперативність, безпеку та ефективність логістичних процесів, а також демонструє технологічну компетентність бренду [2].

Для вітчизняних логістичних компаній інтеграція таких рішень може включати наступні напрями:

- Використання дронів для доставки у важкодоступні або небезпечні регіони: це дозволяє забезпечити безперервність сервісу навіть у зонах підвищеного ризику та зменшує залежність від наземних транспортних маршрутів, які можуть бути обмежені або пошкоджені;
- Роботизовані системи автоматичної видачі відправлень, включно з роботизованими поштоматами та терміналами самообслуговування: такі системи підвищують швидкість обробки вантажів, зменшують помилки персоналу та сприяють підвищенню рівня сервісу;
- Мобільні автоматизовані пункти обробки посилок, що можуть оперативно розгортатися у різних регіонах, зокрема у тих, де відсутня стаціонарна інфраструктура або існують загрози безпеці.

Застосування цих технологій підкреслить інноваційний статус вітчизняних логістичних компаній та сприятиме зміцненню довіри клієнтів і партнерів, демонструючи їх здатність адаптуватися до складних умов і підтримувати стабільність логістичних процесів навіть у кризових ситуаціях. Такий підхід не лише підвищуватиме ефективність операцій, а й сформує стратегічну перевагу бренду на ринку.

Роботизація та безпілотні технології значно підвищують операційну стійкість логістичних компаній у період воєнних загроз, забезпечуючи безперервність доставки та мінімізацію ризиків для персоналу. Однак високий рівень цифровізації та автоматизації водночас збільшує навантаження на інфраструктуру

безпеки та підвищує вразливість до кібератак. У таких умовах репутаційна стійкість неможлива без системного розвитку захисту цифрових активів і збереження довіри клієнтів до безпечності сервісів, або ж іншими словами, мова йде про — **розвиток кіберстійкості та цифрової безпеки**.

У сучасному цифровому середовищі репутаційний капітал компанії тісно пов'язаний із захистом інформаційних систем і персональних даних. Незахищені цифрові платформи та збої у роботі сервісів створюють репутаційні ризики, які можуть мати критичний вплив на довіру клієнтів і партнерів [1; 3].

Для вітчизняних логістичних компаній стратегічними напрямками розвитку кіберстійкості та цифрової безпеки можуть бути:

- Впровадження блокейн-рішень для захисту фінансових транзакцій: блокчейн забезпечує прозорість і неможливість несанкціонованих змін у транзакціях, що підвищує довіру користувачів до фінансової екосистеми компанії;
- Посилення двофакторної автентифікації для користувачів і співробітників: додаткові рівні захисту мінімізують ризики несанкціонованого доступу до облікових записів та конфіденційної інформації, що є важливим для підтримки безпеки даних клієнтів;
- Створення центру кіберзахисту як елемент репутаційної гарантії: такий центр забезпечує моніторинг загроз у реальному часі, реагування на інциденти та координацію політики кібербезпеки, що зміцнює зовнішній імідж компанії як надійного та технологічно компетентного оператора.

Інтеграція зазначених технологічних рішень демонструватиме відповідальне ставлення вітчизняних логістичних компаній до безпеки даних клієнтів та забезпечуватиме репутаційну стійкість у кризових умовах, що особливо важливо в умовах воєнних ризиків. Такий підхід сприятиме формуванню позитивного зовнішнього іміджу та підвищить довіру до бренду на національному та міжнародному рівнях.

Посилення кіберстійкості та цифрового захисту створюватиме фундамент для безпечного функціонування компанії в умовах воєнних загроз. Проте однієї лише безпеки недостатньо для формування високого рівня довіри та лояльності клієнтів. Сучасні користувачі очікують від логістичної компанії не лише стабільності, а й зручності, персоналізованої взаємодії та прозорості процесів. Саме тому наступним важливим інструментом інноваційного розвитку стає **впровадження інтерактивних сервісів для клієнтів**, які дозволяють зміцнювати репутаційний капітал через підвищення якості клієнтського досвіду.

У сучасних умовах цифрової економіки інтерактивні сервіси стають ключовим інструментом формування позитивного користувацького досвіду та зміцнення репутації компанії [4]. Для вітчизняних логістичних компаній інтерактивні сервіси є засобом не лише підвищення зручності, а й зміц-

нення довіри клієнтів у період воєнних ризиків, коли оперативність і контроль над процесом доставки мають критичне значення.

Основні напрями інтерактивних сервісів, на нашу думку, повинні включати:

- Персоналізовані пропозиції у мобільному застосунку: використання аналітики поведінки користувачів та історії транзакцій дозволяє пропонувати релевантні сервіси, оптимізуючи взаємодію з клієнтами та підвищуючи рівень задоволеності;
- Інтерактивні чат-боти з елементами обробки природної мови (NLP): такі інструменти забезпечують швидке реагування на запити, автоматизують відповіді на типові питання і дозволяють знизити навантаження на операторів контакт-центру, зберігаючи високу якість обслуговування;
- Автоматизовані сервіси відстеження звернень та скарг: клієнти можуть оперативно відстежувати статус своїх запитів і скарг, що створює відчуття контролю та прозорості, а також підвищує лояльність та довіру до бренду.

Інтеграція інтерактивних сервісів у цифрову екосистему вітчизняних логістичних компаній сформує сервісно-цифрову ідентичність бренду, підвищить конкурентоспроможність та зміцнить репутаційний капітал у кризових умовах. Ці рішення забезпечать баланс між автоматизацією процесів і персоналізованою взаємодією, що є важливим фактором підтримки довіри клієнтів у період воєнних ризиків.

Розвиток інтерактивних сервісів дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів та забезпечити більш прозору взаємодію з брендом. Водночас інноваційні технології відкривають можливості не лише для удосконалення клієнтського досвіду, а й для трансформації внутрішніх процесів та підсилення комунікаційної ефективності. Одним із перспективних напрямів є використання технологій віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR), які дедалі активніше застосовуються провідними логістичними компаніями для навчання персоналу, моделювання ризикових ситуацій та формування сильного емоційного зв'язку з аудиторією.

Використання VR/AR у навчанні персоналу та в комунікаційних кампаніях стає важливим інструментом підвищення ефективності внутрішнього менеджменту та розвитку персоналу у вітчизняних логістичних компаніях. Згідно з дослідженнями, VR/AR-технології дозволяють створювати реалістичні моделювання робочих процесів, забезпечують безпечне навчання у кризових умовах і сприяють швидкій адаптації співробітників до змін у операційних процесах [5; 6].

Тож впровадження VR/AR в практику діяльності вітчизняних логістичних компаній може включати:

- AR-візуалізація сортувальних центрів: доповнена реальність дозволяє співробітникам ознайомлюватися з просторовою організацією хабів, маршрутизацією посилок і потенційними зонами ризику

без необхідності фізичної присутності, що особливо актуально у воєнний час;

- VR-тренажери для працівників: віртуальні симуляції дозволяють моделювати сценарії обробки посилок, аварійні ситуації та кризові випадки, підвищуючи навички швидкого реагування та точності виконання операцій;
- Інтерактивні симуляції кризових ситуацій: використання VR/AR для відпрацювання нестандартних сценаріїв (збоїв у логістиці, пошкодження інфраструктури, надзвичайні події) дозволяє формувати компетентність, оперативність та психологічну готовність персоналу до дій у критичних умовах.

Впровадження VR/AR-технологій у навчальні процеси створюватиме інноваційний імідж бренду, підкреслюватиме технологічне лідерство вітчизняних логістичних компаній та сприятиме зміцненню репутаційного капіталу. Ці технології також підвищуватимуть ефективність логістичних операцій, оскільки персонал швидше адаптуватиметься до нових процесів та інструментів, що критично важливо в умовах воєнних ризиків.

Таким чином, застосування VR/AR-рішень демонструє, що інновації можуть одночасно підсилювати і внутрішній потенціал компанії, і її зовнішній комунікаційний вплив. Проте для комплексного зміцнення репутаційного капіталу важливо не лише модернізувати технології навчання та взаємодії, а й формувати відкриту систему прозорості та відповідальності, доступну для всіх стейкхолдерів. У воєнних умовах, коли довіра суспільства є критичним ресурсом, особливого значення набуває створення інтегрованих цифрових платформ, що дозволяють демонструвати результати соціальних, гуманітарних та операційних ініціатив компанії, тобто мова йде про **створення відкритої платформи репутаційних ініціатив**.

В умовах високої турбулентності та воєнних ризиків прозорість діяльності вітчизняних логістичних компаній стає критичною для підтримки довіри стейкхолдерів та зміцнення репутаційного капіталу [7]. Одним із інструментів підвищення прозорості та взаємодії з аудиторією є цифрові платформи відкритих репутаційних ініціатив, які часто називають «Порталами довіри».

Створення такої платформи може включати [1; 8; 9]:

- Публікацію звітів про гуманітарні та соціальні проекти: це дозволяє зацікавленим сторонам оцінювати вклад компанії у суспільство та підтверджує її соціальну відповідальність;
- Інформацію про відкриті вакансії та можливості співпраці: такий підхід сприяє прозорості кадрових процесів і розвитку employer branding, залучаючи талановитих фахівців та підвищуючи довіру персоналу;
- Статистику якості сервісу та аналітику звернень клієнтів: публікація ключових метрик обслугову-

вання клієнтів дозволяє відстежувати ефективність процесів і демонструє відкритість компанії для громадського контролю [1];

- Карти активних логістичних маршрутів: прозоре відображення маршрутів доставки підвищує довіру клієнтів та партнерів, демонструючи безпеку та надійність логістичних операцій.

Відкрита платформа виступатиме комплексним інструментом репутаційного менеджменту, що інтегрує інноваційні технології та інструменти, включаючи [2; 10]:

- AI-моніторинг репутації для проактивного реагування на негативні тенденції;
- технології роботизації та безпілотної доставки, що підвищують безпеку та ефективність логістики;
- кіберстійкість та цифрову безпеку, що гарантує захист даних клієнтів;
- інтерактивні сервіси та VR/AR-тренажери, що підвищують залученість персоналу і клієнтів.

Поєднання цих елементів формуватиме інноваційний, системний підхід до управління репутаційним капіталом, дозволяючи логістичним компаніям підтримувати високий рівень довіри, підвищувати впізнаваність бренду та ефективно реагувати на зовнішні ризики в кризових умовах.

Висновки. Отже, впровадження інноваційних інструментів та технологій у діяльність вітчизняних логістичних компаній в умовах воєнних ризиків є стратегічно важливим чинником підвищення репутаційної стійкості та підтримання довіри клієнтів, партнерів і суспільства загалом. Війна створює

високий рівень інформаційної турбулентності та операційної невизначеності, що вимагає від логістичних компаній швидкого реагування, технологічної адаптивності та прозорості бізнес-процесів. Використання сучасних цифрових рішень дозволить вітчизняним логістичним компаніям переходити від реактивної моделі управління ризиками до проактивної, своєчасно виявляючи загрози та мінімізуючи їхній репутаційний вплив.

Загалом розглянуті інноваційні технології, не лише підвищують ефективність операцій та якість обслуговування, а й відіграють ключову роль у формуванні сучасного технологічно орієнтованого іміджу вітчизняних логістичних компаній як надійних та стійких логістичних партнерів в умовах війни. Комплексна інтеграція цих рішень дозволить вітчизняним логістичним компаніям зміцнити свою конкурентну позицію, мінімізувати вплив репутаційних ризиків та забезпечити довіру стейкхолдерів на національному й міжнародному рівнях.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною оцінкою ефективності впровадження інноваційних інструментів репутаційного менеджменту в діяльність вітчизняних логістичних компаній, розробленням показників вимірювання репутаційної стійкості в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій, а також з аналізом взаємозв'язку між рівнем цифровізації, довірою стейкхолдерів і конкурентоспроможністю вітчизняних логістичних компаній на національному та міжнародному рівнях.

Література

1. Kaplan A., Haenlein M. Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*. 2022. Vol. 65 (5). Pp. 563–573.
2. Sheffi Y. *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. Cambridge: MIT Press, 2005. 338 p.
3. ISO/IEC 27001:2013. Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:27001:ed-2:v1:en> (дата звернення: 10.01.2026).
4. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80 (6). Pp. 69–96.
5. Pantelidis V. S. Reasons to Use Virtual Reality in Education and Training Courses and a Model to Determine When to Use Virtual Reality. *Themes in Science and Technology Education*. 2010. Vol. 2(1–2). Pp. 59–70.
6. Radianti J., Majchrzak T. A., Fromm J., Wohlgenannt I. A systematic review of immersive virtual reality applications for higher education: Design elements, lessons learned, and research agenda. *Computers & Education*. 2020. Vol. 147. P. 103778.
7. Fombrun C. The Reputation Quotient: Understanding and Managing Corporate Reputation. *Journal of Brand Management*. 2020. Vol. 27 (3). Pp. 189–206.
8. ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 10.01.2026).
9. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9 (5). Pp. 501–517.
10. McKinsey & Company. The future of logistics in a digital era: Leveraging technology for resilience and growth. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 10.01.2026).
11. Боліла С. Ю. Репутаційний менеджмент в умовах трансформацій та військових викликів: стан та перспективи. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2025. Вип. 24. С. 221–229.

12. Алькема В.Г., Сумець О.В. Алгоритм реалізації комунікативної стратегії в управлінні діловою репутацією підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5744/5799> (дата звернення: 10.01.2026).

References

1. Kaplan, A., Haenlein, M. (2022). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*. Vol. 65 (5). Pp. 563–573.
2. Sheffi, Y. (2005). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. Cambridge: MIT Press.
3. ISO/IEC 27001:2013: *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements*. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:27001:ed-2:v1:en>
4. Lemon, K. N., Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. Vol. 80 (6). Pp. 69–96.
5. Pantelidis, V. S. (2010). Reasons to Use Virtual Reality in Education and Training Courses and a Model to Determine When to Use Virtual Reality. *Themes in Science and Technology Education*. Vol. 2(1–2). Pp. 59–70.
6. Radianti, J., Majchrzak, T. A., Fromm, J., Wohlgenannt, I. (2020). A systematic review of immersive virtual reality applications for higher education: Design elements, lessons learned, and research agenda. *Computers & Education*. Vol. 147. P. 103778.
7. Fombrun, C. (2020). The Reputation Quotient: Understanding and Managing Corporate Reputation. *Journal of Brand Management*. Vol. 27 (3). Pp. 189–206.
8. ISO 26000:2010: *Guidance on Social Responsibility*. Available at: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
9. Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. Vol. 9 (5). Pp. 501–517.
10. McKinsey & Company: *The future of logistics in a digital era: Leveraging technology for resilience and growth*. Available at: <https://www.mckinsey.com>
11. Bolila S. Yu. (2025) Reputatsiyni menedzhment v umovakh transformatsii ta viiskovykh vyklykiv: stan ta perspektyvy [Reputation management under conditions of transformation and military challenges: current state and prospects]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya "Ekonomika"*. Vol. 24, pp. 221–229 [in Ukrainian].
12. Alkema V. H., Sumets O. V. (2025) Alhorytm realizatsii komunikatyvnoi stratehii v upravlinni dilovoiu reputatsiieiu pidpriemstva [Algorithm for implementing a communication strategy in managing the business reputation of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*. Vol. 2. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5744/5799> [in Ukrainian].

УДК 005.95/.96:005.336.2:005.6

Іванов Євген Сергійович

*здобувач освітнього рівня доктора філософії
спеціальності 073 Менеджмент*

Криворізького національного університету

Ivanov Ievgen

PhD Student of the Specialty 073 Management

Kryvyi Rih National University

ORCID: 0009-0001-4984-0321

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11810

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В КОНТЕКСТІ МОДЕЛІ EFQM

CONCEPT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE BASED ON A COMPETENCY-BASED APPROACH IN THE CONTEXT OF THE EFQM MODEL

Анотація. Вступ. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою невизначеністю, динамізмом та зростанням ролі персоналу у формуванні стійкої конкурентоспроможності підприємства. Традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані на формальні кваліфікаційні критерії, дедалі частіше виявляються неефективними. У зв'язку з цим актуалізується компетентнісний підхід, що дозволяє розглядати персонал як стратегічний актив, носій знань та цінностей організації. Водночас ефективна реалізація компетентнісного підходу до управління персоналом потребує методологічної інтеграції з сучасними моделями організаційної досконалості, зокрема з оновленою моделлю EFQM 2025.

Мета. Метою дослідження є розроблення концепції управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу в контексті моделі досконалості EFQM 2025 шляхом деталізації критеріїв та з урахуванням професійних, поведінкових та міжособистісних характеристик працівників.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління персоналом, компетентнісного підходу та організаційної досконалості, аналітичні матеріали European Foundation for Quality Management, а також концептуальні положення моделі EFQM 2025.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: метод теоретичного узагальнення – для систематизації підходів до трактування основних положень дослідження; аналіз і синтез – для обґрунтування взаємозв'язку між компетентнісним підходом і критеріями моделі EFQM; структурно-логічний метод – для побудови концепції управління персоналом у межах логіки EFQM 2025; графічне моделювання – для формування схематичної інтерпретації концепції управління персоналом; системний підхід – для дослідження концепції управління персоналом як системи.

Результати. У результаті дослідження розроблено концепцію управління персоналом на основі компетентнісного підходу в контексті моделі досконалості EFQM 2025 яка поєднує стратегічний і операційний фокуси управління з урахуванням особистісних характеристик працівників. Обґрунтовано доцільність формування екосистеми «досконалого персоналу» шляхом гармонійного поєднання професійних, поведінкових і міжособистісних компетентностей, які у свою чергу визначають узагальнюючий рівень компетентності персоналу, який безпосередньо впливає на результативність діяльності, організаційну досконалість, стратегічну стійкість та імідж підприємства. Це відрізняє запропоновану концепцію управління персоналом підприємства від існуючих.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої концепції, розробленням кількісних індикаторів компетентності персоналу та досконалості управління в межах моделі EFQM 2025.

Ключові слова компетентнісний підхід, модель досконалості EFQM, компетентність персоналу, професійні компетентності, поведінкові компетентності, міжособистісні компетентності, управління.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Summary. Introduction. The contemporary environment in which enterprises operate is characterized by a high level of uncertainty, rapid dynamism, and an increasing role of human resources in ensuring sustainable competitive advantage. Under such conditions, traditional approaches to personnel management that are primarily based on formal qualification requirements, job descriptions, and static competency frameworks are becoming progressively less effective. The growing complexity of organizational processes, accelerated technological development, and constant changes in external and internal environments require a rethinking of the role of personnel in enterprise management systems. In this context, the competency-based approach becomes increasingly relevant, as it enables organizations to perceive personnel not merely as a resource, but as a strategic asset and a carrier of knowledge, values, and organizational culture.

At the same time, the effective implementation of a competency-based approach to personnel management requires its integration into a coherent methodological framework that aligns human resource development with overall organizational strategy and performance. One of the most recognized international frameworks for achieving organizational excellence is the EFQM Excellence Model. The updated EFQM 2025 model reflects modern challenges related to sustainability, innovation, and organizational resilience. Therefore, integrating the competency-based approach into the logic of the EFQM 2025 model provides a solid methodological foundation for enhancing the effectiveness of personnel management and strengthening organizational excellence.

Purpose. The purpose of the study is to develop a concept of enterprise personnel management based on a competency-based approach within the context of the EFQM 2025 Excellence Model by detailing its criteria and taking into account the professional, behavioural, and interpersonal characteristics of employees as key factors in achieving organizational excellence and strategic sustainability.

Materials and Methods. The research materials include scientific publications of domestic and foreign scholars addressing issues of personnel management, competency-based approaches, and organizational excellence, as well as analytical materials and methodological guidelines of the European Foundation for Quality Management. In addition, the conceptual provisions of the EFQM 2025 model were used as a methodological basis for the study.

The research employed a комплекс of general scientific and special methods. The method of theoretical generalization was applied to systematize existing approaches to interpreting the key concepts of the study. Analysis and synthesis were used to substantiate the relationship between the competency-based approach and the criteria of the EFQM Excellence Model. The structural and logical method was applied to construct the personnel management concept within the logic of EFQM 2025. Graphical modelling was used to develop a schematic representation of the proposed concept, while the systems approach enabled the consideration of personnel management as an integrated and interrelated system.

Results. As a result of the study, a concept of personnel management based on a competency-based approach within the framework of the EFQM 2025 Excellence Model was developed. The proposed concept integrates strategic and operational management perspectives while explicitly taking into account the personal characteristics of employees. The feasibility of forming an ecosystem of «excellent personnel» is substantiated through the harmonious integration of professional, behavioural, and interpersonal competencies. These competencies collectively determine the generalized level of personnel competence, which directly influences organizational performance, excellence maturity, strategic resilience, and the enterprise's image in the market environment. This approach distinguishes the proposed personnel management concept from existing models by emphasizing the transformation of individual competencies into collective organizational competence.

Prospects. Prospects for further research are associated with the empirical validation of the proposed personnel management concept, the development of quantitative indicators for assessing personnel competence and management excellence, and the evaluation of their impact on organizational performance within the framework of the EFQM 2025 model.

Key words: competence-based approach, EFQM Excellence Model, personnel competence, professional competences, behavioural competences, interpersonal competences, management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економічної трансформації, що характеризується стрімким розвитком технологій та високим рівнем невизначеності, традиційні підходи до управління підприємством зазнають суттєвого переосмислення. Основним вектором цих змін є перехід від ресурсного бачення управління підприємством до людиноцентричної парадигми, де інтелектуальний капітал та професійний потенціал працівників визнаються головними чинниками формування доданої вартості. У такому контексті управління персоналом перестає бути лише адміністративною функцією і трансформується у стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Центральне місце в управлінні персоналом посідає

компетентнісний підхід, який дозволяє розглядати здібності фахівця не як статичний набір знань, а як динамічну структуру, що здатна адаптуватися до мінливих запитів ринку та стратегічних цілей підприємства.

Отже у сучасній науковій і практичній площині домінує компетентнісний підхід, який орієнтований на розвиток знань, навичок, поведінкових моделей і особистісних якостей працівників. Особливої актуальності набуває його інтеграція з концепціями загального менеджменту та досконалості організацій.

Модель досконалості EFQM (European Foundation for Quality Management) визнана у світі як один із найпотужніших інструментів для досягнення сталого успіху організації. Вона пропонує цілісний по-

гляд на управління та задає загальні орієнтири, що потребують деталізації через прицельні управлінські інструменти. Саме таким інструментом виступає компетентнісний підхід.

Актуальність дослідження концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу в межах логіки EFQM зумовлена необхідністю подолання розриву між стратегічним баченням топ-менеджменту та щоденною оперативною діяльністю працівників. Традиційні методи оцінки персоналу, що фокусуються виключно на виконанні посадових обов'язків, часто ігнорують приховані резерви особистості — її поведінкові установки та здатність до ефективної міжособистісної взаємодії. Саме тому виникає нагальна потреба у розробці концепції, яка б інтегрувала компетентнісний підхід в управління персоналом в межах моделі досконалості EFQM. Поєднання принципів EFQM з компетентнісним управлінням створює унікальний механізм, де розвиток кожної окремої особистості стає фундаментом для досягнення бізнес-досконалості та стійкої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Це стає ще більше актуальним, коли Україна та український бізнес прагне інтеграції у європейський простір. Зважаючи на це обґрунтування теоретичних засад такої концепції та дослідження взаємозв'язків між рівнем компетентності персоналу та якісними показниками розвитку досконалості організації є важливим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження управління персоналом на основі компетентнісного підходу у сучасному науковому середовищі є поширеними та достатньо обговорюваними. Відхід від екстенсивних методів управління ресурсами висувають на передній план інтенсивні чинники впливу на ефективність бізнесу. Зважаючи на це першочерговою задачею управління персоналом на підприємстві є забезпечення ефективної трудової діяльності працівників на основі набутих компетентностей в межах обмежених ресурсів та часу.

У сучасних наукових працях компетентнісний підхід все частіше розглядається в аспекті стратегічного бачення задля поєднання потреб організації та індивідуального потенціалу працівника. На думку Майстренко О., Васюк В. компетентнісний підхід — «міждисциплінарна управлінська стратегія, що поєднує освітні, поведінкові та організаційні компоненти для формування ефективного кадрового потенціалу» [1]. Автори підкреслюють, що компетентнісний підхід є результатом еволюції управління персоналом від адміністративних до стратегічних моделей, де компетентність включає не лише знання і навички, а й мотивацію, адаптивність, здатність до саморозвитку і поведінкові характеристики.

Це підтверджує і думка Синиченко А., яка розглядає компетентнісний підхід як сучасну парадигму управління персоналом, що описує модель професійної поведінки, встановлює «прямий зв'язок

застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства» [2].

Шерстюк Р. П., Летун О. О. у своїй праці зазначають, що компетентнісний підхід є концептуальним підґрунтям як сучасного управління персоналом, так і менеджменту організацій. Автори стверджують, що «довгостроковий розвиток підприємства прямо залежить від наявності у працівників релевантних компетенцій, які відповідають ієрархічному рівню управління та стратегічним орієнтирам організації» [3]. Тому впровадження компетентнісного підходу в систему менеджменту дозволяє вчасно виявити «слабкі місця», пов'язані з функціонуванням персоналу, та окреслити напрями підвищення ефективності управління ним.

Компетентнісний підхід як системоутворююча основа, яка забезпечує ефективне формування кадрового потенціалу підприємства, розглядається у дисертації Гонтюк В. Авторкою поглиблені концептуальні засади управління ним на основі компетентнісного підходу спрямованого на «компетентнісно орієнтоване формування кадрового забезпечення, оцінювання кадрового потенціалу, забезпечення системи мотиваційних заходів для розвитку компетенцій працівників, створення умов для реалізації заходів з розвитку кадрового потенціалу» [4].

Таким чином можна зазначити, що компетентнісний підхід активно обговорюється науковцями в останніх дослідженнях та публікаціях, визначається його значення в стратегічному управлінні та довгостроковому розвитку підприємства. Перспективною видається ідея інтеграції компетентнісного підходу управління персоналом з сучасними концепціями менеджменту, зокрема з моделлю досконалості EFQM. Однак пошук існуючих досліджень і публікацій не дозволив структуровано викласти погляди науковців з цього питання, оскільки вони мають фрагментарний характер, торкаються переважно управління якістю в освіті або практики застосування моделі EFQM великими підприємствами за кордоном [5].

Отже однією з найбільш визнаних у світовій практиці моделей оцінювання та розвитку організаційної досконалості є модель EFQM, яка розглядає персонал як один із ключових факторів досягнення сталих результатів. Ця модель заснована у 1991 році та слугує основою організаційної досконалості забезпечення сталого розвитку. Впродовж свого існування вона декілька разів удосконалювалася. У 2024 році на форумі у Стамбулі було представлено останню модель EFQM 2025. Оновлена версія моделі EFQM 2025 відображає суттєве переосмислення підходів до організаційного розвитку, зосереджуючи увагу на принципах сталості, інноваційності та активному використанні сучасних технологічних рішень [6].

У статті Мартусевич Д., Вежбіча А. та Лукашевича М. [7] досліджені переваги та особливості моделі

EFQM 2025. Зазначено, що концептуальна логіка моделі базується на трьох взаємопов'язаних складових — мотиваційної (навіщо організація робить щось?), інструментальної (яким чином вона це робить?) та результативної (що досягає в результаті своїх дій?). Мотиваційна складова забезпечує обґрунтування доцільності організаційних змін, при цьому акцент робиться на потребі організацій адекватно реагувати на зростаючу складність і мінливість зовнішнього середовища. Це передбачає підвищення рівня гнучкості, здатності протистояти ризикам і розвитку інноваційного потенціалу в умовах високої невизначеності. Важливою складовою такого підходу є узгодження діяльності організацій із глобальними пріоритетами, зокрема Цілями сталого розвитку ООН, що формує нові вимоги до стратегічного управління. З боку інструментальної складової модель EFQM 2025 впроваджує інтегрований підхід до управління ефективністю та трансформаційними змінами. У цьому контексті особлива роль відводиться використанню цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту та аналітики даних для обґрунтування ухвалення управлінських рішень і підтримують процеси безперервного вдосконалення. Результативна складова моделі EFQM 2025 проявляється у зростанні здатності організації адаптуватися до змін, генерувати інновації та ефективно перебудовувати внутрішні процеси. Це позитивно позначається не лише на фінансових і операційних показниках, а й на стратегічній стійкості в довгостроковій перспективі. Гармонізація діяльності організації відповідно до моделі EFQM призводить до сталості розвитку, підвищення рівня соціальної відповідальності та покращення взаємодії із зацікавленими сторонами у довгостроковій перспективі.

Розробники ідентифікують модель EFQM не просто як інструмент оцінки а й як структуру та методологію управління змінами та вирішення проблем, з якими люди та організації стикаються щоденно [6]. Попри значну кількість досліджень у сфері управління персоналом та компетентнісного підходу, питання формування цілісної концепції управління персоналом на основі моделі EFQM, з урахуванням особистісного виміру компетентностей та їх впливу на результати діяльності організації, залишається недостатньо опрацьованими. Це зумовлює необхідність розроблення науково обґрунтованої концепції, що поєднує компетентнісний підхід і принципи моделі досконалості EFQM.

Метою статті є розроблення концепції управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу в контексті моделі EFQM 2025 шляхом деталізації критеріїв та врахування професійних, поведінкових та міжособистісних характеристик працівників.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління персоналом,

компетентнісного підходу та організаційної досконалості, аналітичні матеріали European Foundation for Quality Management, а також концептуальні положення моделі EFQM 2025.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: метод теоретичного узагальнення — для систематизації підходів до трактування основних положень дослідження; аналіз і синтез — для обґрунтування взаємозв'язку між компетентнісним підходом і критеріями моделі EFQM; структурно-логічний метод — для побудови концепції управління персоналом у межах логіки EFQM 2025; графічне моделювання — для формування схематичної інтерпретації концепції управління персоналом; системний підхід — для дослідження концепції управління персоналом як системи.

Виклад основного матеріалу. В останні роки відбувається трансформація управління бізнесом від концепції «людина як ресурс» до парадигми «людина як стратегічний драйвер». Глобальна нестабільність, цифрова трансформація, сучасні економічні виклики на фоні воєнних дій змушують підприємства шукати нові моделі стійкості. Найбільш ефективною відповіддю на ці виклики є застосування оновленої моделі досконалості EFQM 2025. Розроблення цілісної концепції управління персоналом, яка інтегрує жорсткі стандарти якості з гнучким компетентнісним підходом, приділяючи особливу увагу особистісним характеристикам працівників, може стати запорукою успіху сучасного підприємства. Запропонована нами концепція представляє собою систему поглядів, що формує розуміння візії, мети та принципів, визначає інструменти та способи реалізації управління персоналом на основі компетентнісного підходу в контексті моделі EFQM 2025.

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом сформувався як відповідь на потребу підприємств у більш гнучкому та результатіорієнтованому використанні кадрового потенціалу. На відміну від кваліфікаційного підходу, який зосереджується на формальних параметрах освіти та стажу роботи, компетентнісний підхід орієнтується на реальну здатність працівника створювати цінність для підприємства. Це дозволяє враховувати не лише професійні знання, а й особистісні та соціальні характеристики, що визначають поведінку працівника в трудовому колективі.

Запропонована концепція ґрунтується на компетентнісному підході, під яким нами розуміється «управлінський інструмент створення ефективної моделі управління персоналом через набуття, розширення та поглиблення необхідних компетенцій працівників, формування їхніх компетентностей та забезпечення професійної поведінки, які відповідають розвитку підприємства та його бізнесовим інтересам» [8].

Методологічним каркасом запропонованої концепції є модель досконалості EFQM. Вона пропонує

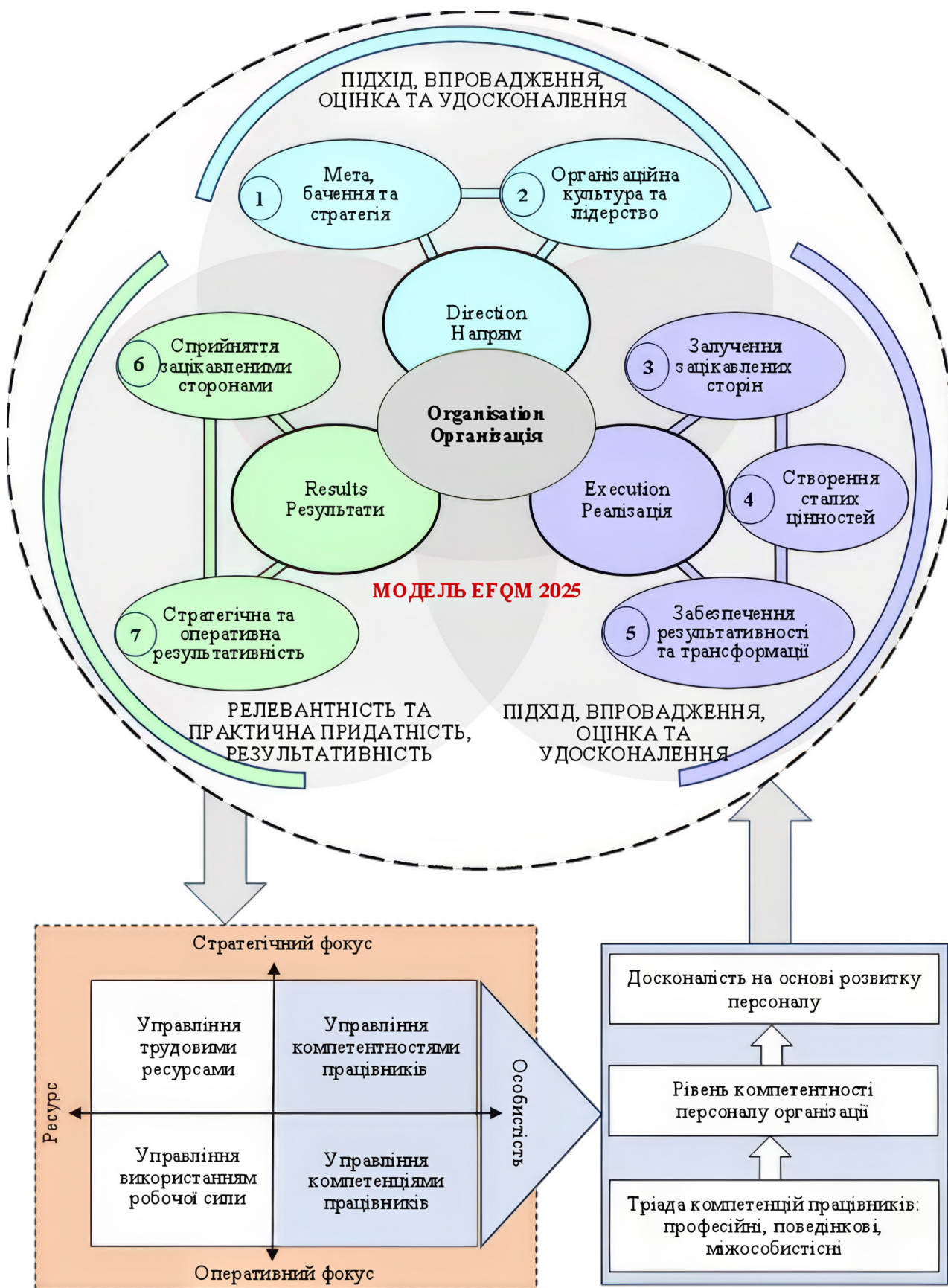


Рис. 1. Схематична інтерпретація концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу в контексті моделі EFQM
Джерело: авторська розробка

цілісний погляд на організацію як на живий організм, де результативність є похідною від гармонійного поєднання лідерства, стратегії та залучення людей. З позицій моделі EFQM персонал розглядається не лише як ресурс, а як активний носій цінностей, знань і інновацій. Це створює методологічне підґрунтя для поєднання компетентнісного підходу з принципами досконалості управління.

Схематична інтерпретація запропонованої нами концепції управління персоналом на основі компетентнісного підходу в контексті моделі EFQM 2025 наведена на рис. 1.

Структурна логіка концепції базується на трьох складових моделі EFQM 2025:

- «Напрямок/Direction», що визначає стратегічні орієнтири управління персоналом;
- «Реалізація/Execution», що забезпечує практичне впровадження управління персоналом на основі компетентнісного підходу;
- «Результати/Results», що відображає ефективність і зрілість системи управління персоналом.

Ці складові охоплюють сім критеріїв щодо цілей, культури, управління, стейкхолдерів, сталого розвитку, оперативних та стратегічних результатів. З рис. 1 та вивчення сутності даних критеріїв [6] можна бачити, що працівники є ключовим елементом успіху організації. Завдяки їхній участі можна створити більш продуктивне та сприятливе організаційне середовище, забезпечити зростання мотивації, ефективності праці та кращі результати діяльності підприємства.

«Організація/Organisation» на рис. 1 виступає центральним інтегруючим елементом, у межах якої відбувається трансформація індивідуальних компетентностей працівників у колективну компетентність персоналу та створення ним сталих цінностей.

Модель EFQM 2025 на схематичній інтерпретації запропонованої концепції доповнена пояснювальними блоками щодо управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу. Ідея полягає у деталізації критеріїв моделі EFQM та дослідженні управління персоналом з точки зору працівника як особистості з урахуванням стратегічного та оперативного фокусу. Також в межах даної концепції особистісну цілеспрямованість управління персоналом пропонується пов'язати із застосуванням тріади компетентностей працівників — професійної (професійні знання, навички, досвід), поведінкової (етика, відповідальність, мотивація) та міжособистісної (комунікація, командна взаємодія). Їх інтеграція формує узагальнюючий рівень компетентності персоналу підприємства, який безпосередньо впливає на ефективність трудової діяльності, організаційну досконалість та стратегічну стійкість підприємства, а також його імідж у ринковому середовищі. Вважаємо, що це відрізняє запропоновану нами концепцію управління персоналом підприємства від існуючих.

Візією даної концепції є створення екосистеми «досконалого персоналу», у якій ефективність трудової діяльності базується на гармонійному поєднанні компетентностей працівників із жорсткими вимогами професійної досконалості для досягнення стратегічної стійкості підприємства.

В межах запропонованої концепції управління персоналом підприємства визначається мета — формування та моніторинг динамічної моделі компетентності персоналу, яка мінімізує ризики «людського фактору» та забезпечує сталий розвиток підприємства через максимальну відповідність особистісних характеристик працівників їхнім професійним ролям та цінностями моделі EFQM.

Візія та мета сформульовані так, щоб відповідати складовій «Напрямок/Direction» EFQM 2025, підкреслюючи, що персонал — це не просто ресурс, а основа стратегії. При цьому ми робимо акцент на стратегічній стійкості та операційній досконалості підприємства, гармонії професійного та особистісного розвитку працівників.

Управління персоналом у межах запропонованої концепції здійснюється за певними етапами, реалізація яким можлива з використанням аналітичних, прогностичних та управлінських інструментів.

На першому етапі формується стратегічна архітектура управління персоналом, узгоджена з місією, баченням і стратегією підприємства, а також із цінностями моделі EFQM 2025. На цьому етапі потрібно інтегрувати компетентнісний підхід не лише в корпоративну стратегію, а й в організаційну культуру в межах підприємства. Стратегічний фокус управління персоналом згідно з запропонованою концепцією враховує управління трудовими ресурсами та управління компетентностями, але перевага віддається останньому, визнаючи переважну цінність працівника як особистості.

Другий етап передбачає практичне впровадження компетентнісного підходу в операційні HR-процеси та щоденну діяльність персоналу. Операційний фокус управління персоналом спрямований на управління використанням робочої сили та управління компетенціями працівників. І знов таки обирається особистісний вектор — в пріоритеті управління компетенціями. Тут потрібно пояснити різницю між компетенцією та компетентністю. Під компетенцією ми розуміємо «сукупність індикаторів професійної поведінки працівників різних професій та кваліфікацій з урахуванням особливостей виробничого, організаційного, управлінського процесу та сучасних умов економічного розвитку підприємства. Компетентність працівника визначається як його здатність/готовність ефективно здійснювати професійну діяльність на основі набутого рівня володіння компетенціями» [8]. На другому етапі будеться система оцінювання професійних, поведінкових та міжособистісних компетенцій працівників, визначення індивідуальних рівнів компетентності

та інтегрального рівня компетентності персоналу. Також формується система постійного моніторингу виявлення компетентнісних дефіцитів, розривів та перекосів, на основі якої розробляється програма розвитку як окремого працівника, так і персоналу підприємства загалом.

Третій етап запропонованої концепції спрямований на вимірювання ефективності управління персоналом та рівня сформованості компетентнісної екосистеми підприємства. На цьому етапі проводиться оцінювання досконалості управління персоналом підприємства на основі його розвитку та досягнення цільового рівня компетентності. Крім того потрібно оцінити сприйняття персоналу стейкхолдерами, провести аналіз його стратегічної й операційної результативності, а також визначити стан досягнення мети управління персоналом підприємства на основі компетентнісного підходу.

Таким чином концептуалізація управління персоналом відповідно до моделі EFQM 2025 дозволяє трансформувати суб'єктивні характеристики працівників у об'єктивні показники якості бізнес-процесів за допомогою наведених інструментів. Це відповідає сучасним запитам бізнесу на створення гнучких екосистем «досконалого персоналу», де успіх залежить від рівня компетентності та особистісної цілеспрямованості кожного працівника підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження розроблено концепцію управління персоналом підприємства

на основі компетентнісного підходу в контексті моделі досконалості EFQM 2025, яка поєднує стратегічний і операційний фокуси управління з урахуванням особистісних характеристик працівників. Обґрунтовано доцільність формування екосистеми «досконалого персоналу» шляхом гармонійного поєднання професійних, поведінкових і міжособистісних компетентностей, які у свою чергу визначають узагальнюючий рівень компетентності персоналу, який безпосередньо впливає на результативність діяльності, організаційну досконалість, стратегічну стійкість та імідж підприємства. Це відрізняє запропоновану концепцію управління персоналом підприємства від існуючих.

Запропонована концепція дозволяє трансформувати управління персоналом із допоміжної функції в ключовий інструмент реалізації стратегії підприємства, мінімізувати ризики людського фактору та підвищити обґрунтованість управлінських рішень завдяки використанню моделі досконалості EFQM 2025. Практичне значення результатів полягає у можливості застосування концепції підприємствами різних галузей для формування екосистеми «досконалого персоналу» в умовах економічної трансформації та пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої концепції, розробленням інструментів її реалізації, кількісних індикаторів компетентності персоналу та досконалості управління в межах моделі EFQM 2025.

Література

1. Майстренко О., Васюк В. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57>
2. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1(21). С. 288–294. URL: https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/2862?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.12.2025).
3. Шерстюк Р. П., Летун О. О. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємств сфери послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 13(46). С. 20–33.
4. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Вінниця, 2019. 23 с.
5. Case studies. Read first hand how The EFQM Model helped drive improvements with these leading companies. *EFQM*. URL: <https://efqm.org/case-studies/> (дата звернення: 30.12.2025).
6. The EFQM Model 2025. *Institute for Total Quality Management Switzerland*. 2024. 74 p. URL: https://www.itqm.ch/uploads/files/EFQM%20Brochures/EFQM%20Brochure_2025_English.pdf (дата звернення: 30.12.2025).
7. Martusewicz J., Wierzbic A. & Łukaszewicz M. Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(20). 9106. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16209106>
8. Короленко Р. В., Іванов Є. С., Адаменко М. В. Компетенція, компетентність та компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9(2023). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.51>

References

1. Maistrenko, O., & Vasiuk, V. (2025). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom yak kliuch do efektyvnoho rozvytku orhanizatsii v umovakh suchasnykh vyklykiv [Competency-based approach in personnel management as

a key to effective organizational development under modern challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Issue 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57> [in Ukrainian].

2. Synychenko, A. V. (2016). Kompetentnisnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom [Competency-based approach as a modern paradigm of personnel management]. *Finansy, oblik, banky*. № 1(21). Pp. 288–294. URL: https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/2862?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

3. Sherstiuk, R. P., & Letun, O. O. (2025). Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni kadrovym potentsialom pidpriemstv sfery posluh [Competency-based approach in managing the human potential of service sector enterprises]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*. Issue 13(46). Pp. 20–33 [in Ukrainian].

4. Hontiuk, V. A. (2019). Kompetentnisnyi pidkhid v systemi upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Competency-based approach in the system of enterprise human potential management]: avtoref. dys. ...kand. ekon. nauk: 08.00.04 — ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vyidamy ekonomichnoyi diyalnosti). Vinnytsia. 23 p. [in Ukrainian].

5. Case studies. Read first hand how The EFQM Model helped drive improvements with these leading companies (2025). *EFQM*. URL: <https://efqm.org/case-studies/>

6. The EFQM Model 2025 (2024). *Institute for Total Quality Management Switzerland*. 74 p. URL: https://www.itqm.ch/uploads/files/EFQM%20Brochures/EFQM%20Broschure_2025_English.pdf

7. Martusewicz J., Wierzbic A. & Łukaszewicz M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*. Vol. 16(20). 9106. <https://doi.org/10.3390/su16209106>

8. Korolenko, R. V., Ivanov, Ye. S., & Adamenko, M. V. (2023). Kompetentsiia, kompetentnist ta kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom pidpriemstva [Competence, competency and competency-based approach in enterprise personnel management]. *Efektivna ekonomika*. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.51> [in Ukrainian].

УДК 005.21:005.334:330

Косова Тетяна Дмитрівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і підприємництва
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

Kosova Tetiana

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship
State University of Information and Communication Technologies
ORCID: 0000-0002-1859-0542*

Нестерова Катерина Сергіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки і міжнародних економічних відносин
Міжнародний гуманітарний університет*

Nesterova Kateryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Economics and International Economic Relations
International Humanitarian University
ORCID: 0000-0002-4956-0469*

Чередніченко Станіслав Вікторович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту Інституту управління
Заклад вищої освіти «Класичний приватний університет»*

Cherednichenko Stanislav

*Candidate of Economic Sciences,
Associate professor of the Department of Management, Institute of Management
Higher education institution «Classical Private University»
ORCID: 0009-0007-9383-562X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11864

КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS IN A RISK-ORIENTED ECONOMIC ENVIRONMENT AND MECHANISMS FOR THEIR IMPLEMENTATION

Анотація. Вступ. У сучасній ринковій економіці суб'єкти господарювання застосовують різні концепції управління залежно від обраних цілей діяльності. Важливе значення має ризик-орієнтований підхід до управління, оскільки ефективність бізнес-процесів завжди перебуває під впливом непередбачуваних подій. В умовах високої турбулентності внутрішнього і зовнішнього середовища прийняття управлінських рішень має здійснюватися на стратегічних засадах. Ефективність стратегічного ризик-менеджменту, узгодженість тактичних і стратегічних заходів забезпечує антикризовий розвиток підприємства.

Таким чином, актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації технологій стратегічного ризик-менеджменту до сучасного динамічного та непередбачуваного середовища, у якому загрози нерідко переплітаються з можливостями



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

та інноваціями. Його важливість підпилюється потребою зміцнення взаємозв'язку між управлінням ризиками та стратегічним розвитком суб'єктів господарювання.

Мета. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад стратегічного менеджменту в умовах ризик-орієнтованого економічного середовища, а також механізмів їх реалізації.

Матеріали і методи. Дослідження базується на наукових статтях у періодичних виданнях, присвячених організації стратегічного менеджменту у ризик-орієнтованому середовищі. У рамках проведеного дослідження були застосовані такі наукові методи: системний підхід, стратегічний підхід, економічна теорія, ризикологія, ризик-менеджмент, інтегроване управління, цифровізація, IT-ризик, міжнародні стандарти, управління ризиками, диверсифікаційно-інтеграційний розвиток, детерміновано-результативна технологія.

Результати. У науковій статті надано характеристику управління підприємством як складної системи на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях. Надано дефініцію ризику, стратегічного ризику як об'єктів стратегічного ризик-менеджменту, а також кризової ситуації як об'єкту антикризового менеджменту. Визначено особливості ризик-менеджменту та антикризового менеджменту як складових стратегічного управління. Показано, що управління ризиками є сполучною ланкою у структурі антикризових заходів підприємства, забезпечуючи його довготривалу стабільність і максимальну адаптацію до мінливих умов ринку. Узагальнено сучасний інструментарій стратегічного ризик-менеджменту, а також положення міжнародних стандартів, які визначають засади, способи, етапи та інструменти для виявлення, оцінки, відстеження і зменшення ризиків суб'єктів господарювання. Для розробки стратегічного курсу розвитку підприємства та оптимальних механізмів його реалізації запропоновано диверсифікаційно-інтеграційну концепцію на основі детерміновано-результативної технології. Вона дозволяє максимально адаптувати стратегію до різних сценаріїв розвитку, зменшити ризики реалізації та підвищити ефективність управління розвитком підприємства.

Перспективи. У наступних наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на галузевих концепціях стратегічного менеджменту в умовах ризик-орієнтованого економічного середовища. Адаптація загальних стратегічних підходів до специфіки ризиків, технологій, регуляторних вимог і ринкової динаміки визначається диференціальними особливостями підприємств окремих видів економічної діяльності.

Ключові слова: концепції, стратегічний, менеджмент, ризик-орієнтоване, середовище, економічне, механізми, реалізація

Summary. Introduction. In the modern market economy, business entities employ various management concepts depending on their chosen activity goals. A risk-oriented approach to management is of great importance, as the efficiency of business processes is consistently influenced by unpredictable events. Under conditions of high turbulence in the internal and external environment, managerial decision-making must be carried out based on strategic principles. The effectiveness of strategic risk management and the consistency of tactical and strategic measures ensure the anti-crisis development of an enterprise. Thus, the relevance of the research is driven by the necessity to adapt strategic risk management technologies to the modern dynamic and unpredictable environment, where threats often intertwine with opportunities and innovations. Its importance is reinforced by the need to strengthen the interconnection between risk management and the strategic development of business entities.

Purpose. The purpose of the article is to justify the conceptual foundations of strategic management in a risk-oriented economic environment, as well as the mechanisms for their implementation.

Materials and methods. The research is based on scientific articles in periodicals dedicated to the organization of strategic management in a risk-oriented environment. Within the conducted research, the following scientific methods were applied: system approach, strategic approach, economic theory, riskology, risk management, integrated management, digitalization, IT risks, international standards, risk management, diversification-integration development, determinate-resultant technology.

Results. The scientific article provides a characterization of enterprise management as a complex system at the strategic, tactical, and operational levels. A definition of risk, strategic risk as objects of strategic risk management, as well as a crisis as an object of crisis management is provided. The features of risk management and crisis management as components of strategic management are identified. It is shown that risk management serves as a connecting link in the structure of the enterprise's anti-crisis measures, ensuring its long-term stability and maximum adaptation to changing market conditions. The modern tools of strategic risk management are summarized, along with the provisions of international standards that determine the principles, methods, stages, and tools for identifying, assessing, monitoring, and mitigating risks of economic entities. For the development of a strategic course for the enterprise's growth and optimal mechanisms for its implementation, a diversification-integrative concept based on a deterministic-result-oriented technology is proposed. This concept allows for maximum adaptation of the strategy to various development scenarios, reduces implementation risks, and improves the efficiency of enterprise development management.

Discussion. In subsequent scientific studies, it is proposed to focus on industry-specific concepts of strategic management in a risk-oriented economic environment. The adaptation of general strategic approaches to the specifics of risks, technologies, regulatory requirements, and market dynamics is determined by the differential characteristics of enterprises in specific types of economic activity.

Key words: concepts, strategic management, risk-oriented, environment, economic, mechanisms, implementation.

Постановка проблеми. У сучасній ринковій економіці суб'єкти господарювання застосовують різні концепції управління: вартісно-орієнтовану, ризик-орієнтовану, управління за цілями, управління за результатами. Залежно від обраної концепції основними цілями діяльності суб'єктів господарювання виступає: зростання вартості, максимізація прибутку або мінімізація ризиків. Важливе значення має ризик-орієнтований підхід до управління, оскільки ефективність бізнес-процесів завжди перебуває під впливом непередбачуваних подій. В умовах високої турбулентності внутрішнього і зовнішнього середовища прийняття управлінських рішень має здійснюватися на основі розробки прогнозів, аналізу ризиків та впровадженні методів для їх зниження для мінімізації загрози банкрутства підприємства. Антикризовий менеджмент є інструментом, який дозволяє попереджати та долати кризові ситуації, які можуть виникати на різних етапах життєвого циклу підприємства.

В умовах невизначеності процес прийняття управлінських рішень може посилювати існуючі виклики. Тому помилки у виборі стратегії ризик-менеджменту або невдалі тактичні дії можуть стати причиною фінансової неплатоспроможності чи навіть банкрутства суб'єкта господарювання. Ефективність стратегічного менеджменту можуть знижувати недоліки у стратегічному плануванні, неузгодженість тактичних і стратегічних заходів, що не забезпечує підприємство від виникнення кризи. Трансформація ризик-менеджменту відповідно до бізнес-реалій XXI століття зумовлює необхідність його адаптації до більш динамічного та непередбачуваного середовища, у якому загрози нерідко переплітаються з можливостями та інноваціями. У сучасному діловому контексті ключовим завданням є зміцнення взаємозв'язку між управлінням ризиками та стратегічним плануванням розвитку суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання стратегічного управління в умовах ризик-орієнтованого середовища національної економіки знаходяться у центрі уваги багатьох учених. Климчук М. М., Ачкасов І. А., Климчук С. А., Поляк О. П. систематизували вплив ризик-менеджменту на формування стратегії управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової економіки з позицій вітчизняного і міжнародного досвіду [1, с. 275]. Сова О. Ю., Морозов Є. Ю. відстоюють тезу про те, що основною метою управління ризиками підприємств є сприяння розвитку економіки країни та забезпечення населення необхідними ресурсами для споживчого і комерційного використання [2, с. 94]. Моташко Т. П., Мартинюк В. М. наголошують, що у сучасних умовах важливо реалізувати низку заходів щодо вдосконалення фінансового ризик-менеджменту підприємств в Україні [3, с. 59]. Серед цих заходів автори виділяють: встановлення чітких цілей і визначення бажаних

результатів ризик-менеджменту, перегляд стратегій управління ризиками з акцентом на їх запобігання, аналіз усіх факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства, створення системи диверсифікованої оцінки для кожного типу ризику тощо. У полі зору Антоненко В., Лизунової О., Попової О., Мізіної О., Панченко Г., Сарбаш Л. знаходиться тріада стратегічного — тактичного — оперативного ризик-менеджменту як інновація у фінансовому управлінні [4, с. 137]. Зборовська О. М., Луговий О. С. розглядають ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стратегічної стійкості промислових підприємств [5, с. 42]. Литвинов М. В., Терещук С. А., Матвеев М. Е. підкреслюють важливість аналізу, оптимізації та оцінки ризиків для техніки та стратегії прийняття рішень в менеджменті [6, с. 20]. Специфічні питання організації ризик-менеджменту аграрних підприємств досліджено Руденко С., Гіржевою О., Рижиковою Н., Накіською О. [7, с. 159]. Погоджуємося з Корженівською Н., Осадчук І., що стратегії ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств мають розроблятися на альтернативній основі [8, с. 115]. Методологію стратегічного ризик-менеджменту в системі управління бізнес-структурами формалізовано Аберніхіною І. Г. [9, с. 34]. Заходи з інтеграції ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства розроблено Демченко Г. В., Аванесовою Н. Е. [10, с. 43]. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід наголосити на необхідності продовження дослідження концептуальних засад стратегічного менеджменту в категоріях ризику і механізмів реалізації.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад стратегічного менеджменту в умовах ризик-орієнтованого економічного середовища, а також механізмів їх реалізації.

Матеріали і методи. Дослідження базується на наукових статтях у періодичних виданнях, присвячених організації стратегічного менеджменту у ризик-орієнтованому середовищі. У рамках проведеного дослідження були застосовані такі наукові методи: системний підхід, стратегічний підхід, економічна теорія, ризикологія, ризик-менеджмент, інтегроване управління, цифровізація, ІТ-ризик, міжнародні стандарти, управління ризиками, диверсифікаційно-інтеграційний розвиток, детерміновано-результативна технологія.

Виклад основного матеріалу. Підприємство є складною системою з різноманітними та неоднорідними елементами, численними внутрішніми й зовнішніми зв'язками та взаємодією, які спричиняють зміни в складі та стані самої системи. Складні системи виникають спонтанно, діють непередбачувано й можуть спричиняти серйозні наслідки. Системний підхід сприяє структуризації об'єкта дослідження через поділ управлінського процесу на стратегічний, тактичний і оперативний рівні. Поєднання цих рівнів забезпечує синергетичний ефект завдяки взаємодії окремих компонентів як частини єдиного цілого.

Стратегічне управління охоплює горизонт понад рік (іноді до п'яти років чи більше), тактичне (поточне) спрямоване на періоди до одного року, а оперативне охоплює короткі часові проміжки — від кварталів до місяців. У межах цих періодів здійснюється поступова деталізація інформації про ризики та відповідні заходи захисту. Ця інформація має внутрішньо структурований характер, відрізняється точністю даних і періодичністю розроблених заходів.

Стратегічний менеджмент є безперервним процесом управління, спрямованим на визначення місії підприємства, встановлення довгострокових цілей, розробку заходів для їх досягнення на основі адаптації до змін у ризик-орієнтованому зовнішньому економічному середовищі. У рамках зазначеного процесу здійснюється вибір стратегії підприємства на альтернативній основі, її перегляд, уточнення на основі спостереження та моніторингу стану середовища для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Основними теоретичними концепціями управління ризиками є: інтуїтивна, фрагментарна та комплексна. Остання має такі ключові ознаки: охоплення у процесі розгляду усіх видів ризиків; поєднання стратегічних і фінансових наслідків їх впровадження; орієнтація на проактивне управління; спрямування діяльності управлінських структур не лише на уникнення ризику, але й на створення довгострокового економічного ефекту та зростання вартості.

Ризикологія містить аспекти невизначеності і ознаки емерджентності, тобто непізнаності. Ризик визначається як ймовірність виникнення збитків, додаткових втрат, недоотримання доходів або невиконання договірних зобов'язань стороною через вплив негативних внутрішніх та зовнішніх факторів. Стратегічний ризик — це ймовірність виникнення збитків, додаткових витрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок прийняття неефективних управлінських рішень або недостатнього реагування на динамічні зміни в бізнес-середовищі. З економічного погляду ризик — це можливість виникнення

несприятливих ситуацій та їх наслідків із певною ймовірністю. Його результат оцінюють у трьох можливих категоріях: негативний (збитки), позитивний (прибуток) або нейтральний (жодних змін).

На відміну від ризиків, кризова ситуація є обставиною раптового загострення ситуацій, коли звичайне ведення бізнесу і функціонування економічних процесів порушуються і виникає загроза стабільності його зростання, або навіть існування, що вимагає швидких управлінських рішень.

Настання кризових ситуацій супроводжуються загостренням негативного впливу ризикових факторів на діяльність підприємства. Часто їх виникнення обумовлене хибними управлінськими рішеннями або недостатньо оперативним реагуванням на загрози. У зазначених обставинах ігнорування ризиків у процесі прийняття рішень може поглибити вже існуючі проблеми.

В умовах значної невизначеності і зовнішніх небезпек важливо швидко вирішувати ключові проблеми завдяки реалізації ряду дій, спрямованих на раннє виявлення кризових явищ через проведення фінансового контролю, аналіз ризиків, прогнозування кризових ситуацій. Фіскальні та економічні заходи мають на меті відновлення платоспроможності, скорочення витрат, реструктуризацію боргів, збільшення капіталізації. Організаційно-управлінські ініціативи реалізуються для підвищення керованості через удосконалення адміністрування. Виробничі стратегії мають за мету зниження витрат на виробництво через оптимізацію скорочення простоїв і збільшення продуктивності праці. Маркетингові та збутові заходи спрямовані на зростання доходів через перегляд цінової політики, асортименту, пошук нових ринків збуту. Управління персоналом і соціальна політика спрямовані на збереження важливих працівників через покращення умов праці, мотивацію, навчання. Юридичні заходи підтримують прагнення зменшити судові ризики, пов'язані з переглядом угод, що захищають від спірних питань. Стратегічні заходи забезпечують зростання

Таблиця 1

Порівняння ризик-менеджменту та антикризового менеджменту

Показник	Стратегічний менеджмент	
	ризик-менеджмент	антикризовий менеджмент
Об'єкти	ризики, у т.ч. стратегічний	кризові явища (передкризова ситуація, криза)
Джерела виникнення	операційна, фінансова, інвестиційна діяльність, кадрова політика, окремі структурні підрозділи	
Зміст	визначення ризику, його ідентифікація, подальший аналіз і оцінка, лімітування, розробка заходів зі зменшення впливу	превентивне усунення загроз, а також дії на відновлення діяльності під час кризи
Завдання	забезпечення безперервного моніторингу й аналізу ризиків для їх урегулювання (мінімізації)	вжиття комплексною взаємопов'язаних заходів, спрямованих на виявлення, локалізацію та подолання кризових явищ, а також на відновлення стійкого розвитку організації.

Джерело: авторська розробка

діяльності підприємства через альтернативний вибір стратегій та їх перегляд на інноваційній основі.

Складовими стратегічного менеджменту є ризик-менеджмент і антикризовий менеджмент як невід'ємні частини управлінського процесу (табл. 1).

Ризик-менеджмент, як скоординована система дій з аналізу, оцінки та управління ризиками, являє собою сукупність ретельно задокументованих та офіційно затверджених політик, методологій і процедур. Він є організованим процесом виявлення, оцінювання, моніторингу, контролю ризиків, звітування про них та мінімізацію на кожному рівні організаційної структури підприємства. Ризик-менеджмент функціонує на засаді таких принципів: системність, комплексність, синергетичність, прогнозування, ефективність, результативність, гнучкість, безперервність. Як ієрархічна категорія, ризик-менеджмент охоплює всі структурні підрозділи підприємств, залучає весь персонал до участі в управлінні ризиками й налагоджує взаємодію щодо існуючих і потенційних загроз. Ефективний ризик-менеджмент повинен включати розбудову цілісного механізму для нейтралізації загроз і забезпечення стабільності функціонування економічного суб'єкта. Антикризовий менеджмент є послідовністю чітко визначених дій, спрямованих на стабілізацію ситуації. Ефективний антикризовий менеджмент передбачає поетапне та комплексне впровадження заходів, які дозволяють попередити кризу, подолати її у разі виникнення, забезпечити вихід із кризи, а також сформувати основу для подальшого сталого розвитку підприємства.

Таким чином, управління ризиками є сполучною ланкою у структурі антикризових заходів підприємства, забезпечуючи його довготривалу стабільність

і максимальну адаптацію до мінливих умов ринку. Ризик-менеджмент є системою стратегічного управління ризиками та відносинами, що виникають у процесі цього управління. В умовах нестабільної економічної ситуації, загроз кризових явищ і банкрутства підприємств, ризик-менеджмент набуває ролі інтегрованої складової загальної концепції антикризового управління.

Комплексна система антикризового управління охоплює сукупність елементів, таких як визначення цілей, принципів, функцій, критеріїв, а також забезпечення організаційно-правової, фінансово-економічної і методичної підтримки процесу управління. Зазначена система спрямована на своєчасну ідентифікацію симптомів економічної дестабілізації підприємства, запобігання його банкрутству, реалізацію санаційних програм чи ліквідацію економічно недоцільної діяльності.

Стратегічний ризик-менеджмент реалізується за етапами, наведеними на рис. 1. Ризик-менеджмент як складова частина антикризового стратегічного управління підприємствами охоплює такі ключові етапи: постановка цілей з управління ризиком, аналіз ймовірності виникнення ризикових подій, оцінка ризиків, розробка та вибір стратегій їх управління, впровадження ефективних методів і механізмів для зниження ризиків з метою підвищення стійкості підприємства. Такі характеристики передбачають застосування інструментів ризик-менеджменту в межах антикризової стратегії управління.

На успішність подолання кризових ситуацій підприємствами значний вплив чинить суб'єктивний фактор — здатність управлінської команди формулювати й реалізовувати раціональні стратегії,

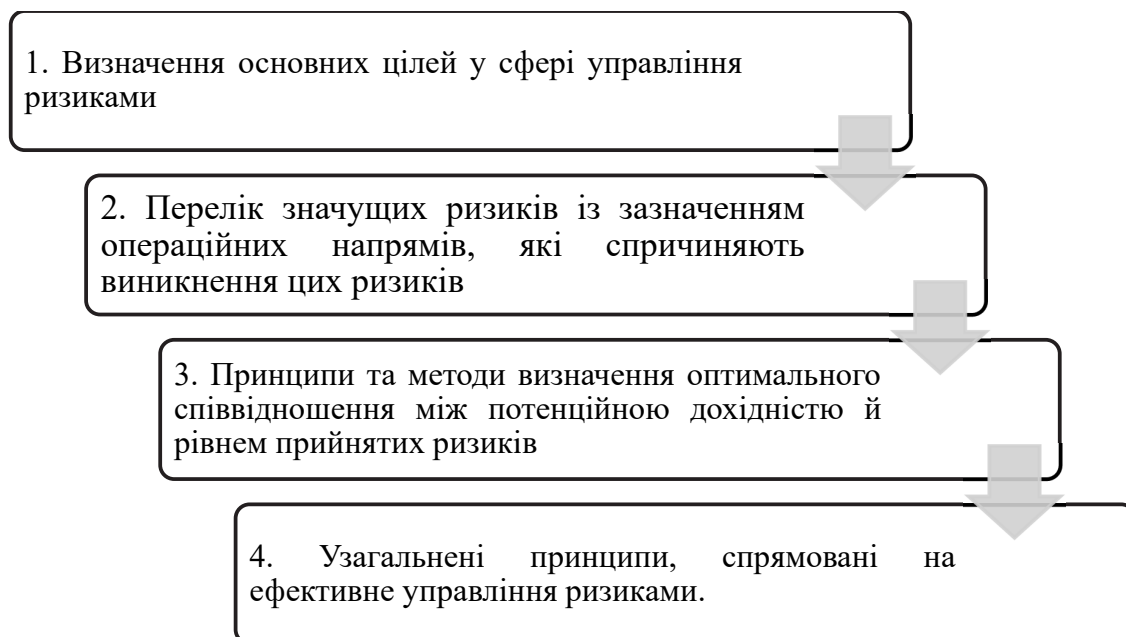


Рис. 1. Етапи стратегічного ризик-менеджменту підприємств

Джерело: авторська розробка

які дозволяють досягати високої ефективності при мінімальному рівні ризику. У сучасній практиці управління ризиками підприємства підсилюється використанням інноваційної системи *ERM* (англ. *Enterprise Risk Management*), яка інтегрує принципи внутрішнього контролю та стратегічного планування. Система *ERM* враховує зростаючі запити численних зацікавлених сторін, забезпечує ефективність менеджменту та підтримує вдосконалення управлінських процесів. Розробка і впровадження системного підходу до антикризового управління підприємствами забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища в інтересах оперативного вжиття заходів, спрямованих на запобігання ризику банкрутства та забезпечення стабільності діяльності підприємства.

Підприємства можуть приймати Декларацію схильності до ризиків (*RAS — Risk Appetite Statement*), яка визначає загальний рівень ризик-апетиту, види ризиків, які підприємство готово приймати чи уникати для досягнення своїх стратегічних бізнес-цілей, а також величину ризик-апетиту для кожного окремого типу ризиків [11]. Допустимий рівень ризику (*Risk Capacity*) визначається як максимальна величина ризику, яку підприємство може прийняти на себе стосовно всіх видів ризиків із урахуванням показників фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності. Для управління ризиками використовують широкий спектр методів: уникнення ризику передбачає відмову від ризикованої діяльності; зниження ризику досягається диверсифікацією, запобіганням збитків, мінімізацією втрат; передача ризику забезпечується страхуванням і аутсорсингом; розподіл ризику передбачає використання партнерських схем і дисипацію; фінансування ризику здійснюється на основі формування резервів на можливі втрати, покриттям збитків із поточного доходу. Зазначені методи застосовують на етапах ідентифікації, аналізу, оцінки, планування реагування та моніторингу ризиків. Диверсифікація є одним із ключових методів управління ризиками і являє собою процес зниження впливу окремих факторів ризику шляхом уникнення надмірної концентрації в межах одного портфеля, пошук і комбінування різних портфелів.

Для ефективного управління ризиками підприємство може встановлювати їх ліміти, які переглядаються у випадках зміни ринкових умов або стратегічних пріоритетів на основі рекомендації бізнес-підрозділів та схвалення керівництва. Ліміт ризику визначає контрольовані обмеження, які підприємство встановлює для регулювання величини ризиків, з якими він може стикатися в процесі своєї діяльності. Пом'якшення ризиків — це набір заходів, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення ризику або мінімізацію його впливу на результати роботи підприємства. Прийняття ризиків передбачає утримання їх на рівні, що відповідає

заданій підприємством схильності до ризиків (або ризик-апетиту), не створюючи загрози для інтересів власників підприємства та його фінансової стабільності. Ризик-апетит (толерантність до ризику) — це сукупний рівень усіх видів ризиків, а також окремо кожного з них, в межах допустимого рівня, який підприємство приймає з метою досягнення стратегічних цілей і виконавчої частини бізнес-плану.

Умови ухвалення управлінських рішень значною мірою залежать від людського фактору: учасники прийняття рішень та їх виконавці демонструють суб'єктивну реакцію на відношення до ризиків. У цьому контексті ключову роль відіграє поняття ризик-апетиту, який може фіксуватися чітко, або проявлятися у діях або бездіяльності керівництва і впливає на досягнення стратегічних цілей організації, відображаючи вагому суб'єктивну складову. З огляду на суб'єктивний аспект управління ризиками, доцільно залучати положення поведінкової економіки, яка тісно взаємопов'язана з теорією складних систем, включаючи систему фінансових ризиків. Аргументом для адаптації поведінкової економіки в управління ризиками може бути врахування різноманітних наслідків реалізації ризиків: як позитивних (так званий «ризик-позитив»), так і негативних («ризик-негатив»), що відповідно представляють вигоди та втрати від дії загроз. Таким чином, виявляється суб'єктивний компонент у системі управління ризиками, що обумовлює різну реакцію менеджерів на аналогічні ситуації з однаковим рівнем ризику. Поведінкова економіка здійснює значний вплив на фінансову діяльність сучасних суб'єктів, особливо тих, які функціонують у високо-ризикових секторах. У цих сферах роль ризик-апетиту менеджерів суттєво зростає, що підтверджується розробкою і впровадженням індивідуальних методик оцінювання ризиків та захисту від загроз у різних компаніях.

Для визначення впливу ризиків на узагальнюючі показники діяльності підприємство розробляє стрес-сценарії, які являють собою модель можливого розвитку подій, обумовленого впливом різноманітних факторів ризику, які, у разі свого настання, здатні завдати шкоди фінансовій стабільності та/або ліквідності підприємства. Стрес-тестування є методом оцінки рівня ризику, що дозволяє визначити можливі несприятливі наслідки у вигляді величини збитків, які можуть статися під впливом екстремальних, але ймовірних подій.

Інформаційна система управління ризиками (ІСУР) підприємства являє собою комплекс технічних засобів, методів та процедур, що забезпечують реєстрацію, зберігання, обробку, моніторинг і своєчасне формування достовірної інформації. Вона слугує для звітування, аналізу та прийняття вчасних і обґрунтованих управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту. ІСУР є сукупністю технічних засобів, методів і процедур, що забезпечують реєстрацію, зберігання, обробку, моніторинг

та оперативне формування достовірної інформації для звітності, аналізу та ухвалення своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень з метою ефективного управління ризиками.

Культура управління ризиками означає дотримання підприємством установлених принципів, правил і норм, які сприяють підвищенню обізнаності всіх співробітників щодо процесу прийняття ризиків та забезпечення їх належного управління. На сучасному етапі рівень розвитку культури управління ризиками на підприємствах України є недостатнім, що зумовлює потребу її активного розвитку. Це дасть змогу підвищити загальну стійкість компаній та подолати бар'єри впровадження комплексної системи ризик-менеджменту. Універсальна система управління ризиками забезпечить стабільність підприємств через такі механізми: ідентифікацію й аналіз факторів, що негативно впливають на їх діяльність; розробку оптимальних заходів реагування на виявлені фактори; запобігання кризовим ситуаціям, які можуть погіршити функціонування підприємств.

Сучасні підприємства функціонують в умовах конкуренції та взаємодії. Упродовж останніх десятиліть міжнародна практика демонструє активний прогрес у стандартизації процесів управління ризиками на як національному, так і глобальному рівнях. Усі ці документи є універсальними рекомендаціями для використання різними організаціями незалежно від галузі діяльності чи специфіки ризикових ситуацій.

Управління ризиками здійснюється на основі міжнародних стандартів — документів, які визначають засади, способи, етапи та інструменти для виявлення, оцінки, відстеження і зменшення ризиків суб'єктів господарювання. Основними з них є:

– *ISO 31000:2018 (Risk management — Guidelines)*.

Це базовий міжнародний стандарт, який установлює правила й рамкову модель управління ризиками в різних видах економічної діяльності;

– *COSO ERM (Business Risk Management — Jointed Structure)*. *COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)* — це американська організація, яка розробляє стандарти внутрішнього контролю, управління ризиками та запобігання шахрайству для покращення корпоративного управління та фінансової звітності. *COSO ERM* є стандартом стратегічного рівня, який поєднує контроль ризиків з планами та метою компанії, орієнтований на створення вартості;

– *ISO/IEC 27001* — Управління інформаційними ризиками, фокусується на інформаційній безпеці; використовується в цифровій економіці та фінансових установах. *IEC (International Electrotechnical Commission)* — Міжнародна електротехнічна комісія;

– *Basel III / Basel IV* стосуються управління банківськими ризиками в частині кредитів, ринків, операційної небезпеки банків. Стандарти є обов'язковими для банківських систем країн із розвинутою економікою;

– *FERMA (Federation of European Risk Management Associations) Risk Management Standard* — це авторитетне європейське керівництво, яке визначає системний підхід до управління ризиками, практичні засади до впровадження ERM;

– *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)* — управління ризиками в проєктах, які передбачають виявлення, вивчення й реагування на небезпеки проєктів.

Міжнародні правила управління ризиками формують спільну основу для введення ризикового управління, забезпечують стійкість, ефективність та стратегічну адаптивність (табл. 2).

Серія стандартів ISO 31000, розроблена Проєкtnим комітетом з управління ризиками Міжнародної організації зі стандартизації (*ISO — International Organization for Standardization*), призначена для виявлення та ефективного управління ризиками навіть у ситуаціях абсолютної невизначеності [12].

Таблиця 2

Порівняння міжнародних стандартів управління ризиками

Стандарт	Сфера застосування	Ключовий фокус	Рівень управління	Особливості
ISO 31000:2018	Усі галузі	Загальна система управління ризиками	Стратегічний та операційний	Базовий рамковий стандарт, не сертифікаційний
COSO ERM	Корпорації, фінансовий сектор	Інтеграція ризиків і стратегії	Стратегічний	Орієнтація на створення вартості
Basel III / IV	Банківський сектор	Кредитні, ринкові, операційні ризики	Регуляторний	Обов'язковий для банків
ISO/IEC 27001	IT, фінанси, цифрова економіка	Інформаційні та кіберризики	Операційний	Сертифікаційний стандарт
FERMA RMS	Підприємства ЄС	Корпоративні ризики	Стратегічний	Практична європейська модель ERM
PMBOK	Проєктна діяльність	Проєктні ризики	Тактичний	Орієнтація на життєвий цикл проєкту

Джерело: авторська розробка

Її застосування сприяє досягненню цілей організацій, захищає їх економічну ефективність, ділову репутацію та довкілля. Наразі серія ISO 31000 включає комплекс стандартів, посібників та технічних звітів: Стандарт ISO 31000 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки» містить одинадцять ключових принципів та загальні рекомендації, які забезпечують ефективне управління ризиками. Вони охоплюють аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що створюють невизначеність у досягненні цілей організації. Крім того, стандарт пропонує інструкції щодо розробки, впровадження та постійного вдосконалення структури управління ризиками, інтегрованої до загальної системи управління організацією. Це охоплює стратегію, планування, операційну діяльність, політики, цінності та культуру. Положення стандарту адаптовані для будь-якого типу ризику — позитивного чи негативного, незалежно від його джерела. Стандарт може бути застосований до всієї організації чи її окремих департаментів, до стратегій, операцій, процесів, функцій, проєктів, продуктів, послуг або активів. Сфера застосування стандарту поширюється на державні та приватні підприємства, асоціації, групи осіб та індивідуальних користувачів. Мета ISO 31000 — забезпечити гармонізацію процесів управління ризиками в існуючих і майбутніх стандартах та запропонувати єдиний підхід для реалізації вимог до ризиків у конкретних секторах чи галузях промисловості. ISO/TR 31004 «Менеджмент ризиків. Посібник із впровадження ISO 31000» спрямований на ефективне впровадження ISO 31000 шляхом: структурованого переходу від поточних практик управління ризиками до стандарту з урахуванням можливих змін у майбутньому; роз'яснення базових концепцій ISO 31000 з рекомендаціями та прикладами для адаптації до конкретних потреб; додаткових пояснень принципів ISO 31000 і основ управління ризиками. IEC 31010 «Менеджмент ризиків. Методи оцінки ризиків», розроблений Технічним комітетом «Надійність» IEC разом із ТЗ ISO, доповнює ISO 31000. Він описує концепції, процеси і методи оцінки ризиків, дозволяючи вибрати найбільш відповідний підхід для конкретної ситуації. У цьому стандарті представлені приклади різноманітних методів оцінки ризику, таких як мозковий штурм, метод Делфі (*Delphi method*), попередній аналіз небезпеки, підходи до дослідження небезпек і працездатності HAZOP (*Hazard and Operability Study*), до аналізу небезпечних чинників та критичні контрольні точки HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), до аналіз видів та наслідків відмов FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis*), дерево прийняття рішень, метод Монте-Карло та інші варіанти їх застосування.

Стандарт ISO 27001:2022 призначений для організацій будь-яких розмірів і секторів по всьому світу [13]. Він є актуальним для підприємств, які прагнуть захистити свою інформацію від потен-

ційних загроз і виконувати законодавчі та нормативні вимоги щодо інформаційної безпеки. ISO 27001:2022 описує ключові вимоги до створення, впровадження, підтримки та вдосконалення системи управління інформаційною безпекою (СУІБ). Сімейство стандартів ISO 27000 пропонує широкий спектр інструментів, зокрема специфікації, кодекси поведінки та рекомендації щодо найкращих практик для розробки, впровадження та сертифікації систем менеджменту інформаційної безпеки. СУІБ дозволяє забезпечувати конфіденційність, цілісність і доступність інформації. Особливу важливість у сфері інформаційної безпеки мають стандарти ISO 27001, ISO 27002 та ISO 27005. З-поміж стандартів сімейства ISO 27000 лише ISO 27001 слугує основою для сертифікації організації, адже він містить чіткі специфікації ефективної системи управління інформаційною безпекою. Водночас цей стандарт не виконує функцію керівництва. Для консультацій організаціям рекомендовано звертатися до інших стандартів серії ISO 27000. Цей документ може використовуватися внутрішніми й зовнішніми зацікавленими сторонами для оцінки здатності організації відповідати встановленим вимогам до інформаційної безпеки. Версії стандарту адаптовані до різних ринків. Міжнародна версія стандарту представлена як ISO/IEC 27001:2022 *Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements*.

Український національний стандарт ДСТУ ISO/IEC 27001:2023 «Інформаційна безпека, кібербезпека та захист конфіденційності. Системи керування інформаційною безпекою. Вимоги» є ідентичним до міжнародної версії. Стандарт описує вимоги до проєктування, впровадження, підтримки та безперервного вдосконалення системи управління інформаційною безпекою з урахуванням індивідуальних обставин організації. Він також містить рекомендації щодо оцінювання ризиків та управління ними відповідно до потреб організації. Вимоги, викладені в цьому стандарті, мають універсальний характер і можуть бути впроваджені в будь-яку організацію незалежно від її типу, розміру чи характеру діяльності.

Міжнародні стандарти управління ризиками відрізняються за рівнем застосування та спеціалізацією, але всі вони спрямовані на забезпечення стійкості організацій і підтримку управлінських рішень в умовах невизначеності.

Для формування стратегічного курсу розвитку підприємства та оптимальних механізмів його реалізації пропонується використовувати диверсифікаційно-інтеграційну концепцію. Її перевагою є створення ефективної, максимально відповідної потребам і цілям підприємства стратегії, зниження пов'язаних із її реалізацією ризиків, а також забезпечення контролю за процесом виконання з можливістю корегування. Результат диверсифікаційно-інтеграційного розвитку

корпоративних підприємств може бути як позитивним, так і негативним.

Формування комплексної стратегії передбачає використання сценарного підходу з трьома варіантами розвитку подій: песимістичний (найгірший), оптимістичний (найкращий) та реалістичний (найбільш ймовірний). Детерміновано-результативна технологія дозволяє максимально адаптувати стратегію до різних сценаріїв розвитку, зменшити ризики реалізації та підвищити ефективність управління розвитком підприємства. Формування комплексної стратегії розвитку підприємства здійснюється за етапами, характеристики яких наведено у табл. 3.

Детерміновано-результативна технологія ґрунтується на тому, що процес прийняття рішень часто залежить від конкретних ситуацій. Усе їх різноманіття зводиться до ситуацій трьох типів: 1) у визначених (детермінованих) ситуаціях відповідальна особа, яка ухвалює рішення, точно знає його наслідки, оскільки результат дії є передбачуваним та однозначним; 2) у ризикованих ситуаціях за результатами прийняття рішень можна отримати як позитивні, так і негативні наслідки, через імовірнісний характер очікуваних потенційних вигод чи збитків; 3) у невизначених ситуаціях неможливо точно передбачити всі варіанти розвитку подій та ймовірність їх виникнення. Безперервне функціонування та успішний розвиток

підприємств можливі лише за умови комплексної підтримки на кожному етапі їх діяльності, що залежить від взаємодії багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. Їх унікальність для кожного суб'єкта господарювання створює системний вплив, який додатково ускладнює роботу підприємств.

Загальний рівень ризиків функціонування підприємств тісно корелює з економіко-політичними умовами, оскільки їх несприятливий характер на макrorівні значно посилює імовірність виникнення загроз і викликів на мікрорівні. Абсолютно усунути ризики неможливо, але наслідки їх можна суттєво мінімізувати завдяки впровадженню ефективної системи менеджменту.

Ризик-менеджмент не існує окремо від інших управлінських процесів — нині це ключовий аспект корпоративного управління. Його інтеграція передбачає гармонійний зворотний зв'язок зі стратегічним та операційним управлінням підприємством. Взаємодія між системою управління ризиками та загальною системою управління підприємством може приймати різноплановий характер: структурний (як єдина інтегрована система), процесуальний (зв'язок у контексті прийняття рішень) або цілеспрямований (формування єдиного набору стратегічних цілей). Ефективне управління ризиками виступає основним інструментом для забезпечення безперервності бізнесу.

Таблиця 3

Етапи формування комплексної стратегії диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства та їх характеристика

Назва етапу	Зміст етапу	Інструменти	Результати
Перший (підготовчий)	аналіз ключових факторів впливу на диверсифікаційно-інтеграційний розвиток, визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища	стратегічний аналіз (періодичний, точковий), використання моделі «галузевої структури», матриці Портера, системи McKinsey, оцінка через збалансовану систему показників (BSC)	побудова матриці SWOT — аналізу, PEST — аналізу, формулювання висновків
Другий (концептуальний)	формулювання місії і бачення компанії, визначення стратегічних цілей	оцінка потенціалу власних бізнес-одиниць, а також об'єднань із зовнішніми підприємствами	формування системи стратегічних пріоритетів розвитку та переліку основних завдань для досягнення поставлених цілей
Третій (пошуковий)	розробка альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей	порівняльна оцінка ефективності використання ресурсів та функціонування бізнес-структур	вибір оптимального варіанту шляхів досягнення поставлених цілей
Четвертий (вибірковий)	Вибір найкращої стратегії корпоративного об'єднання	оцінка спроможностей власної компанії, потенціалу партнерів та перспективності наявних бізнес-одиниць	формування моделі ефективної інтеграції, визначення її обмежень і переваг в частині зменшення ризиків, економії фінансових ресурсів та зростання частки ринку.
П'ятий (заключний)	обґрунтування науково-методичного підходу до формування та впровадження комплексної стратегії управління розвитком підприємства	систематизація, формалізація, узагальнення результатів дослідження, презентація для осіб, які приймають рішення	створення стратегічної піраміди та формування оптимального синергетичного стратегічного набору для досягнення поставлених цілей.

Джерело: авторська розробка

Висновки і перспективи подальших досліджень. Основний результат статті полягає в обґрунтуванні концептуальних засад стратегічного менеджменту в умовах ризик-орієнтованого економічного середовища, а також механізмів їх реалізації.

1. Управління підприємством як складною системою з різноманітними та неоднорідними елементами здійснюється на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях. Їх поєднання забезпечує синергетичний ефект завдяки взаємодії окремих компонентів як частини єдиного цілого. Стратегічний менеджмент визначено безперервним процесом управління, спрямованим на визначення місії підприємства, встановлення довгострокових цілей, розробку заходів для їх досягнення на основі адаптації до змін у ризик-орієнтованому зовнішньому економічному середовищі. Теоретичною основою дослідження є комплексна концепція управління ризиками, яка охоплює у процесі розгляду усі види ризиків; орієнтована на проактивне управління; спрямування діяльності управлінських структур не лише на уникнення ризику, але й на створення довгострокового економічного ефекту та зростання вартості.

2. Надано дефініцію ризику, стратегічного ризику як об'єктів стратегічного ризик-менеджменту, а також кризової ситуації як об'єкту антикризового менеджменту. Ризик визначається як ймовірність виникнення збитків, додаткових втрат, недоотримання доходів або невиконання договірних зобов'язань сторонами через вплив негативних внутрішніх та зовнішніх факторів. Додатковою ознакою стратегічного ризику є його реалізація на довгостроковому обрії. На відміну від ризиків, кризова ситуація є обставиною раптового загострення ситуацій, коли звичайне ведення бізнесу і функціонування економічних процесів порушуються і виникає загроза стабільності його зростання, або навіть існування, що вимагає швидких управлінських рішень.

3. Ризик-менеджмент, як скоординована система дій з аналізу, оцінки та управління ризиками, являє собою сукупність ретельно задокументованих та офіційно затверджених політик, методологій і процедур. Антикризовий менеджмент є послідовністю чітко визначених дій, спрямованих на стабілізацію ситуації. Ефективний антикризовий менеджмент передбачає поетапне та комплексне впровадження заходів, які дозволяють попередити кризу, подолати її у разі виникнення, забезпечити вихід із кризи, а також сформувати основу для подальшого сталого розвитку підприємства.

4. Управління ризиками є сполучною ланкою у структурі антикризових заходів підприємства, забезпечуючи його довготривалу стабільність і максимальну адаптацію до мінливих умов ринку.

Ризик-менеджмент є системою стратегічного управління ризиками та відносинами, що виникають у процесі цього управління. В умовах нестабільної економічної ситуації, загроз кризових явищ і банкрутства підприємств, ризик-менеджмент набуває ролі інтегрованої складової загальної концепції антикризового управління.

5. Сучасним інструментарієм стратегічного ризик-менеджменту є: використання інноваційної системи ERM (англ. *Enterprise Risk Management*), яка інтегрує принципи внутрішнього контролю та стратегічного планування; прийняття Декларації схильності до ризиків (*RAS — Risk Appetite Statement*), яка визначає загальний рівень ризик-апетиту і види ризиків. Суб'єктивний аспект ризик-менеджменту, який ґрунтується на положеннях поведінкової економіки, пов'язаний з діяльністю менеджерів та їх відношенням до ризик-апетиту.

6. Управління ризиками здійснюється на основі міжнародних стандартів — документів, які визначають засади, способи, етапи та інструменти для виявлення, оцінки, відстеження і зменшення ризиків суб'єктів господарювання. Основі з них встановлюють правила й рамкові моделі: управління ризиками в різних видах економічної діяльності, управління інформаційними ризиками з фокусом на інформаційну безпеку, поєднання контролю ризиків з планами та метою компанії, орієнтованою на створення вартості; управління стратегічними ризиками (в т.ч. проектними); практичного впровадження ERM. Міжнародні стандарти управління ризиками відрізняються за рівнем застосування та спеціалізацією, але всі вони спрямовані на забезпечення стійкості організацій і підтримку управлінських рішень в умовах невизначеності.

7. Для розробки стратегічного курсу розвитку підприємства та оптимальних механізмів його реалізації запропоновано використовувати диверсифікаційно-інтеграційну концепцію. Формування комплексної стратегії передбачає використання сценарного підходу з трьома варіантами розвитку подій: песимістичний, оптимістичний та реалістичний. Детерміновано-результативна технологія дозволяє максимально адаптувати стратегію до різних сценаріїв розвитку, зменшити ризики реалізації та підвищити ефективність управління розвитком підприємства.

У наступних наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на галузевих концепціях стратегічного менеджменту в умовах ризик-орієнтованого економічного середовища. Адаптація загальних стратегічних підходів до специфіки ризиків, технологій, регуляторних вимог і ринкової динаміки визначається диференціальними особливостями підприємств окремих видів економічної діяльності.

Література

1. Климчук М. М., Ачкасов І. А., Климчук С. А., Поляк О. П. Вплив ризик-менеджменту на формування стратегії управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової економіки: міжнародний досвід. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 272–278.
2. Сова О. Ю., Морозов Є. Ю. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 91–97.
3. Моташко Т. П., Мартинюк В. М. Теоретико-методичні основи фінансового ризик-менеджменту стратегічного підприємства. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2022. Вип. 6. С. 52–63.
4. Антоненко В., Лизунова О., Попова О., Мізіна О., Панченко Г., Сарбаш Л. Тріада стратегічного — тактичного — оперативного ризик-менеджменту як інновація у фінансовому управлінні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 4. С. 118–146.
5. Зборовська О. М., Луговий О. С. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стратегічної стійкості промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 17. С. 39–43.
6. Литвинов М. В., Терещук С. А., Матвеев М. Е. Техніки та стратегії прийняття рішень в менеджменті: аналіз, оптимізація та оцінка ризиків. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 7(2). С. 15–23.
7. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 155–162.
8. Корженівська Н., Осадчук І. Стратегічні альтернативи ризик-менеджменту економічної діяльності підприємств. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2025. Вип. 10. С. 108–118.
9. Аберніхіна І. Г. Методологія стратегічного ризик-менеджменту в системі управління бізнес-структурами. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2025. № 38. С. 31–38.
10. Демченко Г. В., Аванесова Н. Е. Інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 2. С. 38–50.
11. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Національного банку України від 11.06.2018 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 10.01.2026).
12. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322 (дата звернення: 10.01.2026).
13. ISO/IEC 27001:2022 — Система управління інформаційною безпекою. URL: <https://icr-cert.com.ua/iso-27001-2022-information-security-management-systems-isms/> (дата звернення: 10.01.2026).

References

1. Klymchuk M. M., Achkasov I. A., Klymchuk S. A., Poliak O. P. (2021) Vplyv ryzyk-menedzhmentu na formuvannia stratehii upravlinnia biznes-protseamy pidpryemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: mizhnarodnyi dosvid [The impact of risk management on the formation of an enterprise's business process management strategy in the digital economy: international experience]. *Biznes Inform*, no. 1, pp. 272–278 [in Ukrainian].
2. Sova O. Yu., Morozov Ye. Yu. (2021) Stratehii zapobihannia bankrutstvu pidpryemstv u konteksti ryzyk-menedzhmentu [Strategies for preventing enterprise bankruptcy in the context of risk management]. *Problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 91–97 [in Ukrainian].
3. Motashko T. P., Martyniuk V. M. (2022) Teoretyko-metodychni osnovy finansovoho ryzyk-menedzhmentu stratehichnoho pidpryemstva [Theoretical and methodological foundations of financial risk management of a strategic enterprise]. *Naukovyi visnyk Lotnoi akademii. Seriya: Ekonomika, menedzhment ta pravo*, no. 6, pp. 52–63 [in Ukrainian].
4. Antonenko V., Lyzunova O., Popova O., Mizina O., Panchenko H., Sarbash L. (2023) Triada stratehichnoho — taktychnoho — operativnoho ryzyk-menedzhmentu yak innovatsiia u finansovomu upravlinni [The triad of strategic — tactical — operational risk management as an innovation in financial management]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, no. 4, pp. 118–146 [in Ukrainian].
5. Zborovska O. M., Luhovyi O. S. (2023) Ryzyk-menedzhment yak instrument zabezpechennia stratehichnoi stiikosti promyslovykh pidpryemstv [Risk management as a tool for ensuring the strategic sustainability of industrial enterprises]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 17, pp. 39–43 [in Ukrainian].
6. Lytvynov M. V., Tereshchuk S. A., Matveiev M. E. (2024) Tekhniki ta stratehii pryiniattia rishen v menedzhmenti: analiz, optymizatsiia ta otsinka ryzykiv [Decision-making techniques and strategies in management: analysis, optimization and risk assessment]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 7(2), pp. 15–23 [in Ukrainian].
7. Rudenko S., Hirzheva O., Ryzhykova N., Nakisko O. (2023) Ryzyk-menedzhment u systemi antykrizovoho stratehichnoho upravlinnia ahrarnykh pidpryemstv [Risk management in the system of anti-crisis strategic management of agricultural enterprises]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 3, pp. 155–162 [in Ukrainian].
8. Korzhenivska N., Osadchuk I. (2025) Stratehichni alternatyvy ryzyk-menedzhmentu ekonomichnoi diialnosti pidpryemstv [Strategic alternatives to risk management of economic activities of enterprises]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, no. 10, pp. 108–118 [in Ukrainian].

9. Abernikhina I. H. (2025) Metodolohiia stratehichnoho ryzyk-menedzhmentu v systemi upravlinnia biznes-strukturamy [Strategic risk management methodology in the business structure management system]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii: Ekonomika*, no. 38, pp. 31–38 [in Ukrainian].
10. Demchenko H. V., Avanesova N. E. (2024) Intehratsiia ryzyk-menedzhmentu v zahalnu stratehiu rozvytku pidpriemstva [Integrating risk management into the overall enterprise development strategy]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 2, pp. 38–50 [in Ukrainian].
11. National Bank of Ukraine (2018) Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh [On approval of the Regulation on the organization of the risk management system in Ukrainian banks and banking groups]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> [in Ukrainian].
12. Ukrainian Research and Training Center for Standardization, Certification and Quality Problems (2018) DSTU ISO 31000:2018 Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy [Risk management — Principles and guidelines]. Available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322 [in Ukrainian].
13. International Organization for Standardization (2022) ISO/IEC 27001:2022 — Systema upravlinnia informatsiinoiu bezpekoiu (SUIB) [27001:2022 — Information Security Management System]. Available at: <https://icr-cert.com.ua/iso-27001-2022-information-security-management-systems-isms/> [in Ukrainian].

УДК 658:303:338.2

Посилкіна Ольга Вікторівна

*доктор фармацевтичних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації
Національний фармацевтичний університет*

Posikina Olga

*Doctor of Pharmaceutical Sciences, Professor,
Professor of the Department of management, marketing and quality assurance in pharmacy
National University of Pharmacy
ORCID: 0000-0003-4529-4332*

Лісна Анастасія Геннадіївна

*кандидат фармацевтичних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації
Національний фармацевтичний університет*

Lisna Anastasiia

*Candidate of Pharmaceutical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of management, marketing and quality assurance in pharmacy
National University of Pharmacy
ORCID: 0000-0003-3863-8889*

Дабіжа Марина Юріївна

*магістр менеджменту, менеджер
підприємства «HEDONISTE»
(Страсбург, Франція)*

Dabizha Marina

*Master of Management, Manager
of the company «HEDONISTE»
(Strasbourg, France)
ORCID: 0009-0006-1641-199X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11855

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ З ПРОСУВАННЯ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПРОФІЛАКТИЧНОЇ
ДІЇ ЗГІДНО З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ ВИМОГАМИ**

**IMPROVEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT
MANAGEMENT OF ENTERPRISES FOR PROMOTION
OF PHARMACEUTICAL PRODUCTS WITH PROPHYLAXIS
IN ACCORDANCE WITH EUROPEAN REQUIREMENTS**

Анотація. Вступ. Актуальність проблеми удосконалення управління стратегічним розвитком фармацевтичних підприємств, які спеціалізуються на просуванні фармацевтичної продукції профілактичної дії на європейському ринку, обумовлена багатьма чинниками: 1) складними регуляторними вимогами (Європейська система регулювання сегмента фармацевтичної продукції профілактичної дії та товарів для самопомогли (self-care) є однією з найбільш жорстких і структурованих у



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

світі); 2) зміною моделей поведінки споживачів, які активно переходять до формату self-care, тому сьогодні фармацевтична продукція профілактичної дії стає одним із ключових інструментів зміцнення громадського здоров'я, а її просування – важливим елементом забезпечення доступності засобів профілактики для населення; 3) високим рівнем конкуренції, який традиційно притаманний фармацевтичному ринку і сегменту профілактичної продукції; 4) зростаючою нестабільністю і непередбачуваністю кон'юнктури фармацевтичного ринку і підвищенням рівня підприємницьких ризиків; 5) розвитком глобалізаційних процесів; 5) цифровою трансформацією та ін. Все ці чинники вимагають від фармацевтичних підприємств постійного коригування цілей, активного впровадження інновацій, формування нових бізнес-моделей, створення довгострокових конкурентних переваг. Таким чином управління стратегічним розвитком фармацевтичних підприємств стає критичною необхідністю для їх виживання та сталого розвитку в умовах динамічного і непередбачуваного середовища.

Мета. Мета дослідження полягає в розробці науково обґрунтованих підходів до побудови цілісної системи управління стратегічним розвитком фармацевтичних підприємств згідно з європейськими стандартами та регуляторними вимогами у сфері просування фармацевтичної продукції профілактичної дії.

Матеріали і методи. Дослідження проводилися з використанням баз даних в мережі Інтернет та науково-метричних баз – Scopus, Web of Science. При проведенні досліджень використано наступні методи: інформаційного пошуку, теоретичного узагальнення та систематизації (при дослідженні концепцій стратегічного управління); аналізу та синтезу (для обґрунтування структури дослідження та формулювання висновків); системного підходу (в процесі аналізу і систематизації регуляторних документів Європейського Союзу; аналітичних порівнянь (для зіставлення різних підходів до стратегічного управління розвитком фармацевтичних підприємств і вибору оптимальних інструментів); а також графічний метод для підвищення наочності представлення результатів дослідження.

Результати. Визначена сутність стратегічного розвитку фармацевтичних підприємств, проаналізовані особливості їх функціонування і стратегічні пріоритети діяльності, систематизовані головні регуляторні вимоги Європейського Союзу у сфері просування фармацевтичної продукції профілактичної дії. Обґрунтовано, що дотримання європейських регуляторних вимог є ключовою умовою успішної діяльності і стратегічного розвитку фармацевтичних підприємств, які просувають фармацевтичну продукцію профілактичної дії. Проведено аналіз доцільності застосування існуючих наукових підходів до управління стратегічним розвитком фармацевтичних підприємств з врахуванням особливостей їх діяльності.

Запропоновані науково-практичні підходи і рекомендації базуються на поєднанні стратегічних цілей розвитку фармацевтичних підприємств із їх операційною діяльністю та враховують особливості функціонування в умовах європейського регуляторного середовища. Їх імплементація сприятиме підвищенню рівня регуляторної відповідності фармацевтичних підприємств з просування фармацевтичної продукції профілактичної дії, стандартизації ключових бізнес-процесів, підвищенню прозорості управлінських рішень, адаптивності фармацевтичних підприємств, підвищенню якості клієнтського сервісу і в кінцевому підсумку зростанню керованості їх стратегічного розвитку.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях передбачається розробити і опрацювати адаптовану до специфіки діяльності фармацевтичних підприємств, що спеціалізуються на просуванні фармацевтичної продукції профілактичної дії, методику оцінювання ефективності управління стратегічним розвитком, що сприятиме більш раціональному використанню ресурсів і забезпеченню сталого розвитку підприємств.

Ключові слова: стратегічний розвиток, стратегічне управління, фармацевтична продукція профілактичної дії, конкурентоспроможність, інновації, цифровізація, фармацевтичний ринок.

Summary. Introduction. The relevance of the problem of improving the management of strategic development of pharmaceutical companies specializing in the promotion of pharmaceutical products of preventive action on the European market is due to many factors: 1) complex regulatory requirements (the European system of regulation of the segment of pharmaceutical products of preventive action and self-care products is one of the most stringent and structured in the world); 2) changing consumer behavior patterns, who are actively switching to the self-care format, therefore, today pharmaceutical products of preventive action are becoming one of the key tools for strengthening public health, and their promotion is an important element of ensuring the availability of preventive means for the population; 3) high level of competition, which is traditionally inherent in the pharmaceutical market and the segment of preventive products; 4) growing instability and unpredictability of the pharmaceutical market and an increase in the level of business risks; 5) the development of globalization processes; 5) digital transformation, etc. All these factors require pharmaceutical companies to constantly adjust their goals, actively implement innovations, form new business models, and create long-term competitive advantages. Thus, managing the strategic development of pharmaceutical companies becomes a critical necessity for their survival and sustainable development in a dynamic and unpredictable environment.

Purpose. The purpose of the study is to develop scientifically based approaches to building a holistic system for managing the strategic development of pharmaceutical companies in accordance with European standards and regulatory requirements in the field of promoting preventive pharmaceutical products.

Materials and methods. The research was conducted using databases on the Internet and scientific and metric databases – Scopus, Web of Science. The following methods were used in the research: information search, theoretical generalization and systematization (when studying the concepts of strategic management); analysis and synthesis (to substantiate the structure of the study and formulate conclusions); a systematic approach (in the process of analyzing and systematizing regulatory documents of the European Union; analytical comparisons (for comparing different approaches to strategic management of the

development of pharmaceutical enterprises and choosing optimal tools); as well as a graphical method to increase the clarity of the presentation of research results.

Results. The essence of the strategic development of pharmaceutical enterprises is determined, the features of their functioning and strategic priorities of activity are analyzed, the main regulatory requirements of the European Union in the field of promotion of pharmaceutical products of preventive action are systematized. It is substantiated that compliance with European regulatory requirements is a key condition for successful activity and strategic development of pharmaceutical enterprises that promote pharmaceutical products of preventive action. An analysis of the feasibility of applying existing scientific approaches to managing the strategic development of pharmaceutical enterprises is carried out, taking into account the features of their activities.

The proposed scientific and practical approaches and recommendations are based on a combination of strategic goals of the development of pharmaceutical enterprises with their operational activities and take into account the features of functioning in the European regulatory environment. Their implementation will contribute to increasing the level of regulatory compliance of pharmaceutical companies in the promotion of pharmaceutical products with preventive action, standardization of key business processes, increasing the transparency of management decisions, adaptability of pharmaceutical companies, improving the quality of customer service and ultimately increasing the manageability of their strategic development.

Discussion. In further scientific research, it is planned to develop and work out a methodology for assessing the effectiveness of strategic development management adapted to the specifics of the activities of pharmaceutical companies specializing in the promotion of pharmaceutical products with preventive action, which will contribute to a more rational use of resources and ensuring sustainable development of enterprises.

Key words: strategic development, strategic management, preventive pharmaceutical products, competitiveness, innovation, digitalization, pharmaceutical market.

Постановка проблеми. Фармація є соціально значущою, наукомісткою та високо регульованою галуззю економіки кожної країни. У всьому світі фармацевтичні підприємства (ФП) сьогодні працюють в умовах мінливого (volatility), невизначеного (uncertainty), складного (complexity), неоднозначного (ambiguity) VUCA-середовища, що проявляється в швидкій зміні регуляторних вимог, пандемічних ризиках, слабкій прогнозованості попиту і результатів клінічних досліджень, високому рівні конкуренції, складнощях управління ланцюгами постачання, необхідності перманентного впровадження інновацій, етичних обмеженнях тощо. Все це суттєво впливає на ефективність, результативність діяльності ФП та рівень їх конкурентоспроможності, а отже актуалізує проблему стратегічного управління для забезпечення сталого розвитку.

Згідно з Фармацевтичною Стратегією Європи, стратегічний розвиток ФП має бути спрямованим на забезпечення сталого доступу населення до якісних, інноваційних та профілактичних медичних продуктів, підвищення прозорості фармацевтичного ринку та посилення цифрової трансформації галузі [1].

Європейське агентство з лікарських засобів (ЕМА) зазначає, що стратегічний розвиток організацій, які працюють з фармацевтичною продукцією профілактичної дії (ФППД), має бути спрямований на розвиток їх інноваційного потенціалу та ґрунтуватися на принципах доказовості профілактичних засобів, відповідності стандартам безпеки, прозорості маркетингових практик та інформуванні пацієнтів, відповідальності за ризики самолікування (self-treatment), формування грамотності населення щодо профілактики захворювань [2].

Слід зазначити, що європейська система регулювання фармацевтичного сектору, зокрема сегмента

ФППД та товарів, призначених для самопомогі, є однією з найбільш жорстких і структурованих у світі. Це обумовлено стратегічною ціллю європейського Союзу (ЄС) — забезпечити належний рівень безпеки, якості та прозорості інформації, яку отримує споживач такої продукції. За цих умов вимоги до реклами, промоції, цифрових комунікацій та етичної поведінки ФП, які виробляють і просувають ФППД, стають важливим чинником їх конкурентоспроможності і сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні підходи і принципи стратегічного управління були закладені у працях видатних європейських і американських науковців (Ansoff I. H., Drucker Peter F., Mintzberg H., Porter M. E., Thompson Athur A., Strickland A. J.) [3–7]. Проблеми стратегічного управління підприємствами фармацевтичної галузі досліджувалися як представниками вітчизняної фармацевтичної галузі (Мнушко З. М., Котвицька А. А., Куценко С. А., Літвінова О. В., Козирева О. В., Братішко Ю. С., Громовик Б. П.) [8–15], так і зарубіжними науковцями (Mazzone M. G., Hipp R., Giese T., Kienzler O., A, Grant R. M. Barney J. B.) [16–18] та вітчизняними фахівцями з інших сфер (Жалдак Г. П., Токарська С. П., Котвицька Н. М., Храпкіна В. В., Савельєва О. О., Чуніхіна Т. С., Прус Н. В., Могилевська О. Ю. та інші) [19–24].

Праці зарубіжних вчених, в першу чергу, спрямовані на дослідження стратегій розвитку ФК, які відбивають ключові тенденції змін у фармацевтичній галузі. Зокрема, Mazzone M. G. акцентує увагу на стратегіях злиття і поглинання, перемикання Rx-to-OTC (яка передбачає ранній перехід від рецептурного до безрецептурного продукту, що продовжує його життєвий цикл) та інших [16]. Робота [17] (Hipp R., Giese T., Kienzler O. A.) присвячена

дослідженню основних факторів, які впливають на вибір стратегії розвитку ФП. В роботі [18] запропонована модель стратегічного розвитку ФК, яка враховує таку важливу особливість їх діяльності, як надзвичайно високий рівень регуляторних вимог, притаманний фармацевтичній галузі.

Стосовно досліджень, які проводилися вітчизняними науковцями за проблемою управління стратегічним розвитком підприємств фармацевтичної галузі, на наш погляд, доцільно виокремити три основні напрями. Наукові праці представників першого напрямку (Котвицька А. А., Куценко С. А., Літвінова О. В., Котвицька Н. М.) в головному присвячені питанням стратегічного управління інноваційним розвитком ФП, розробці та імплементації моделей інноваційного розвитку, цифрової трансформації як головної умови їх виживання і забезпечення стратегічної конкурентоспроможності [9; 11; 12; 20]. Дослідження представників другого напрямку (Козирева О. В., Братішко Ю. С., Храпкіна В. В., Савельєва О. О.) переважно спрямовані на формування стратегії соціально-орієнтованого управління ФП і забезпечення їх сталого розвитку [10; 13; 14; 21; 22]. Третій напрям пов'язаний з дослідженнями маркетингово-логістичних аспектів управління стратегічним розвитком ФК і висвітлений в роботах Мнушко З. М., Громовика Б. П., Чуніхіної Т. С., Прус Н. В., Могилевської О. Ю. та інших [8; 15; 23; 24].

Але незважаючи на вагомий напрацювання за досліджуваною проблемою поза увагою науковців на цей час залишаються питання щодо особливостей управління стратегічним розвитком ФП, які просувають ФППД, згідно з європейськими вимогами.

Метою статті є розробка науково обґрунтованих підходів до побудови цілісної системи управління стратегічним розвитком ФП згідно з європейськими стандартами та регуляторними вимогами у сфері просування ФППД.

Матеріали і методи. Дослідження проводилися з використанням баз даних в мережі Інтернет та науково-метричних баз — Scopus, Web of Science. При проведенні досліджень використано наступні методи: інформаційного пошуку, теоретичного узагальнення та систематизації (при дослідженні концепцій стратегічного управління); аналізу та синтезу (для обґрунтування структури дослідження та формулювання висновків); системного підходу (в процесі аналізу і систематизації регуляторних документів ЄС); аналітичних порівнянь (для зіставлення різних підходів до стратегічного управління розвитком ФП і вибору оптимальних інструментів); а також графічний метод для підвищення наочності представлення результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу. Згідно з цільовими установками Європейської федерації фармацевтичної промисловості та асоціацій (EFPIA) [25], стратегічними пріоритетами діяльності ФП є інноваційність, стійкість бізнес-моделі, адаптивність, етичність взаємодії зі споживачами і медичною спільнотою, суворе дотримання регуляторних норм.

Ринок ФППД в ЄС регулюється системою нормативних актів, які охоплюють правила безпечності інгредієнтів, наукової доказовості, прозорості взаємодії з медичними працівниками, етичності промоційної діяльності та відповідальності виробника. Згідно з документами WHO Europe [26], ФППД є важливим елементом громадського здоров'я, а тому регулювання її виробництва і просування має поєднувати фармакологічні, етичні та інформаційні стандарти. Нормативна база, яка регулює просування ФППД в ЄС, наведена в табл. 1 [27].

Маркетингові матеріали, пов'язані з просуванням ФППД, мають відповідати наступним стандартам:

1. Підтвердження достовірності тверджень. Згідно з вимогами Європейського агентства з безпеки продуктів харчування (EFSA), кожна заява про

Таблиця 1

Нормативна база, що регулює просування ФППД в ЄС

Регламент / Директива	Головний зміст	Напрямок регулювання
Directive 2001/83/EC (Community Code on Medicinal Products)	Загальні правила просування лікарських засобів і профілактичної продукції	Заборона прямої реклами рецептурних лікарських засобів
Regulation (EU) 2017/745 (MDR)	Вимоги до профілактичних та медичних виробів	Маркування, інструкції, електронне маркування
Regulation (EC) № 1223/2009	Вимоги до безпечності та маркування профілактичних, косметичних і косметично-подібних засобів	Заборона необґрунтованих тверджень
EU Pharmacovigilance Legislation (EMA, 2020)	Контроль безпеки ФППД	Звітування про небажані реакції
EFPIA Code of Practice (2021)	Етичні стандарти промоції	Взаємодія з лікарями та пацієнтами
Regulation (EU) 2018/1807	Вільний обіг даних у ЄС	Цифрові платформи та електронна комерція
General Data Protection Regulation (GDPR, 2016)	Захист персональних медичних даних	Цифрова промоція, eHealth

Джерело: на основі [25–27]

здоров'я (health claim) має відповідати таким критеріям: бути достовірною, не вводити пацієнта в оману, мати належний рівень доказовості [26].

2. Не допущення будь-якої маніпуляції страхами. Згідно з Директивою 2005/29/ЄС про недобросовісну комерційну практику, не припустимо використовувати страх перед хворобами, перебільшувати масштаби ризиків, формувати у пацієнта почуття невідворотності хвороби [28].

3. Забезпечення прозорості алгоритмів рекомендацій, заборона таргетингу через чутливі медичні дані без явної згоди, наявність обов'язкової позначки «інформація не замінює консультації лікаря», що передбачено Законами «Про цифрові послуги» (Digital Services Act, DSA 2022) [29] і Директивою ЄС про електронну комерцію (2000/31/ЄС) для єдиного цифрового ринку [30].

Як свідчить європейський досвід, у сегменті ФППД активно використовуються соціальні мережі, партнерський маркетинг, онлайн-консультації, мобільні програми self-care, персоналізовані рекомендації. Використання цих каналів регулюється низкою актів [29; 31; 32].

Впровадження європейських регуляторних вимог забезпечує ФП з просування ФППД наступні переваги: доступ до європейського ринку, який охоплює 450 млн. споживачів; посилення конкурентних позицій на ринку; підвищення довіри з боку пацієнтів і професійної спільноти; зменшення юридичних та комплаєнс-ризиків; доступ до ініціатив EFPIA з інновацій у сфері самодопомоги [33].

Таким чином, як свідчать наведені дані, європейська система регулювання обігу ФППД є комплексною й орієнтованою на захист споживачів і поєднує вимоги щодо безпечності, наукової доказовості, етичної взаємодії з пацієнтами, прозорості комунікацій та цифрової відповідальності. Тому для ФП, що працюють у сегменті профілактики та самодопомоги, дотримання цих стандартів є не лише обов'язковою нормою, а й найважливішою умовою їх успішної діяльності і стратегічного розвитку.

Стратегічний розвиток ФП, на думку авторів, слід розглядати як динамічний процес їх довготривалої трансформації, спрямований на зміцнення ринкових позицій завдяки формуванню стійких конкурентних переваг, інноваційності та відповідності діяльності міжнародним стандартам і своєчасне коригування цілей функціонування відповідно до змін, що відбуваються у VUCA-середовищі.

Як показали дослідження, до основних цілей стратегічного розвитку європейських ФП, що просувають ФППД, можна віднести:

1. Забезпечення стійкого зростання конкурентоспроможності, внаслідок того, що фармацевтичні компанії (ФК) конкурують у середовищі високих вимог до якості, безпеки та регуляторної відповідності. EFPIA наголошує, що конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від його здатно-

сті адаптуватися до нових правил, впроваджувати інноваційні формати просування та забезпечувати прозорість діяльності.

2. Забезпечення відповідності діяльності регуляторним вимогам ЄС, що мінімізує ризики для ФП.

3. Формування і постійний розвиток інноваційного потенціалу, оскільки інновації у сфері профілактики (нутрицевтики, дерматологічні засоби, засоби превентивної дії) є основним драйвером зниження навантаження на систему охорони здоров'я. Для ФП це означає необхідність впровадження нових технологій, доказових матеріалів, digital-інструментів та партнерських моделей.

4. Зміцнення позицій ФП на ринку завдяки цифровізації та eHealth-рішень.

Сьогодні понад 70% ФК ЄС активно інвестують у цифрові платформи, дистанційні канали комунікацій, персоналізовані рекомендації та аналітичні системи [34]. Для ФП, що працюють із ФППД, це створює можливості для швидкого проникнення на ринок та побудови довгострокових відносин із споживачами.

5. Розширення ринкових можливостей та напрямів впливу завдяки активному впровадженню електронної комерції, омніканальних стратегій, онлайн-консультацій та реалізації освітніх проєктів для пацієнтів і лікарів, що дозволяє ФП нарощувати ринкову частку, сприяє підвищенню лояльності споживачів та оптимізує вартість їх залучення.

На основі узагальнення праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, а також результатів міжнародних досліджень EFPIA та Організації міжнародного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) [1–7; 35–38] нами виділені такі групи наукових підходів (моделей) до управління стратегічним розвитком, які доцільні для застосування ФП, які орієнтовані на ринки європейських країн (табл. 2).

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що управління стратегічним розвитком ФП з просування ФППД поступово має переходити від класичних моделей до системних, інноваційних, цифрових та комплаєнс-орієнтованих.

Як показали дослідження, що проводилися на ФП Франції, для більшості невеликих компаній з просування ФППД на цей час характерним є фрагментарний підхід до стратегічного управління. Але діяльність ФП в умовах VUCA-середовища, що характеризується наявністю жорсткої європейської регуляторної системи, високого рівня конкуренції, необхідності перманентного впровадження інновацій, існування певних етичних обмежень, постійними коливаннями ринкової кон'юнктури та інших ризиків потребує побудови на підприємствах цілісної системи управління стратегічним розвитком. Така система має забезпечувати узгодженість стратегічних цілей ФП з ключовими бізнес-процесами, кадровими ресурсами, інноваційними ініціативами та механізмами контролю результативності.

Таблиця 2

**Аналіз доцільності застосування існуючих наукових підходів
до управління стратегічним розвитком ФП**

Наукові підходи (моделі)	Ключові характеристики	Сильні сторони	Існуючі обмеження	Доцільність застосування для ФП
Класичні моделі	Аналітичні, структуровані, базові	Чіткість, стратегічна логіка	Не враховують сучасні тенденції	Потребують значної адаптації до специфіки діяльності ФП
Системні	Сукупність взаємопов'язаних процесів	Цілісність, прозорість	Складність впровадження	Найбільш ефективні, але мало застосовувані на ФП
Інноваційні	Орієнтація на нові технології	Формують конкурентну перевагу	Високі витрати	Пріоритетні для ФП, що працюють з ФППД
Цифрові	Big Data, eHealth, CRM	Швидкість рішень, точність	ІТ-залежність	Критично важливі для системи охорони здоров'я
Комплаєнсні	Орієнтація на регуляторні вимоги	Безпека та довіра	Жорсткі вимоги	Обов'язкові для застосування в країнах ЄС

Джерело: узагальнено на основі [35–38]

Запровадження системного підходу до управління стратегічним розвитком ФП дозволяє підвищити рівень керованості стратегічних змін в умовах волатильного ринкового середовища та регуляторної невизначеності. Водночас такий підхід спрямований на інтеграцію довгострокових стратегічних орієнтирів із поточними управлінськими рішеннями, які розробляються на операційному рівні.

Ключовими перевагами впровадження системного підходу до управління стратегічним розвитком ФП з просування ФППД є формування стійких конкурентних переваг на основі високих стандартів якості, доказовості та клієнтоорієнтованості, підвищення рівня залученості персоналу до реалізації стратегічних ініціатив, а також створення ефективних механізмів безперервного зворотного зв'язку зі всіма стейкхолдерами. Впровадження таких механізмів дозволяє оперативно і своєчасно коригувати стратегічні рішення відповідно до змін регуляторних вимог, ринкових трендів і поведінки споживачів і забезпечувати сталий розвиток ФП у довгостроковій перспективі.

Запропонований алгоритм формування та впровадження системи управління стратегічним розвитком ФП, що спеціалізуються на просуванні ФППД, передбачає послідовність певних етапів, кожен з яких створює інформаційну базу для економічного обґрунтування управлінських рішень (рис. 1).

Етап 1. Проведення стратегічної діагностики зовнішнього середовища ФП та існуючих регуляторних обмежень. В межах цього етапу має проводитися аналіз регуляторних вимог ЄС (EFSA, EMA, Загального Регламенту по захисту даних (General Data Protection Regulation, GDPR) і Регламенту схвалення медичних виробів для продажу або розповсюдження в Європейській економічній зоні (Medical device regulation ЄС, MDR) [19; 20], конкурентного середовища, тенденцій на ринку профілактичних засобів тощо. Фінансовий вихід етапу: ідентифікація

додаткових витрат на комплаєнс; оцінка фінансових ризиків невідповідності регуляторним вимогам; визначення обмежень, що впливають на собівартість і цінову політику ФП.

Етап 2. Оцінка внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства. Цей етап передбачає проведення оцінки фінансових, кадрових, процесних та організаційних ресурсів ФП (SNW-аналіз, аналіз бізнес-процесів, кадрового потенціалу). Фінансовий вихід етапу: визначення наявних ресурсів для інвестування; виявлення процесів із високими непродуктивними витратами; оцінка потенціалу зростання доходів від просування ФППД.

Етап 3. Формування стратегічних цілей і стійких конкурентних переваг ФП. На цьому етапі на основі попередніх даних визначаються стратегічні цілі розвитку і напрями формування довгострокових конкурентних переваг: впровадження інновацій, підвищення якості сервісу, оптимізація бізнес-процесів, підвищення рівня лояльності споживачів тощо. Фінансовий вихід етапу: встановлення цільових фінансових показників для ФП (зростання ринкової частки, підвищення виручки, маржинальності тощо).

Етап 4. Узгодження стратегічних цілей ФП з потребами охорони здоров'я. Цей етап передбачає інтеграцію комерційних інтересів із соціальною відповідальністю та пріоритетами охорони здоров'я: орієнтацію на пацієнтоцентричність, розробку програм підтримки пацієнтів, покращення прихильності до лікування та самопомогі, використання цифрових інструментів моніторингу стану здоров'я, забезпечення доступності фармацевтичної продукції завдяки впровадженню моделей ціноутворення, орієнтованих на результат (value-based pricing).

Етап 5. Розробка комплексу управлінських заходів. На даному етапі має визначатися перелік конкретних заходів: стандартизація бізнес-процесів, впровадження системи BSC/ KPI, цифровізація CRM, навчання персоналу, удосконалення

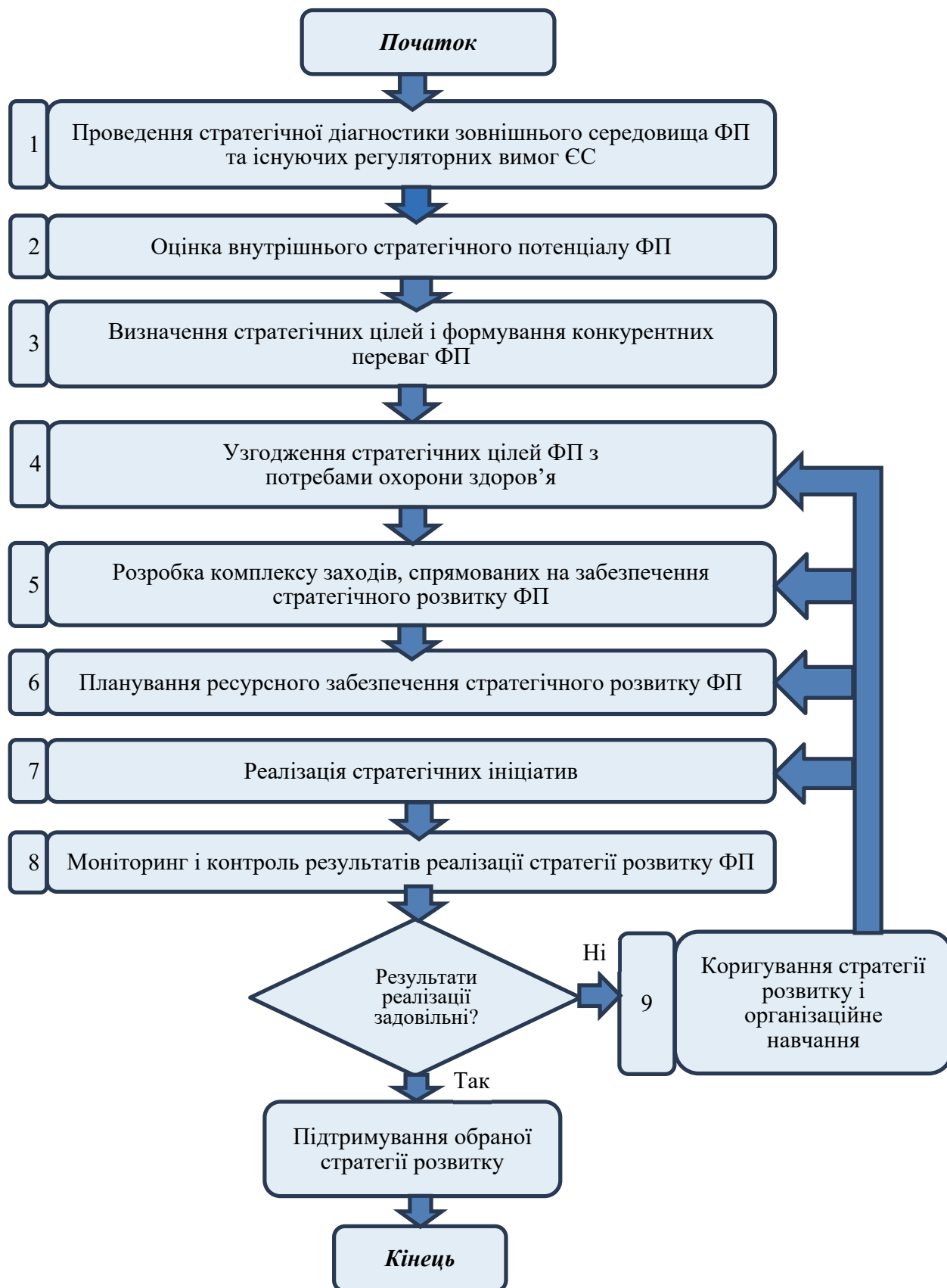


Рис. 1. Алгоритм формування та впровадження системи управління стратегічним розвитком ФП з просування ФППД
Джерело: розробка автора

комунікацій з клієнтами тощо. Фінансовий вихід етапу: деталізація інвестиційних витрат за кожним заходом; поділ витрат на одноразові та поточні; підготовка структури інвестиційного бюджету.

Етап 6. Планування ресурсного забезпечення стратегічного розвитку. Здійснюється планування фінансових, кадрових та часових ресурсів реалізації плану стратегічного розвитку ФП. Фінансовий вихід етапу: формування графіка витрат; визначення джерел фінансування (власні кошти, реінвестування прибутку); прогнозування грошових потоків, формування бюджетів.

Етап 7. Реалізація стратегічних ініціатив. На цьому етапі має відбуватися реалізація намічених заходів. Фінансовий вихід етапу: поява додаткових доходів; фіксація фактичних витрат; зростання чистих грошових надходжень.

Етап 8. Моніторинг та контроль результатів. Контроль має здійснюватися за допомогою КРІ та фінансових показників. Фінансовий вихід етапу: порівняння планових і фактичних грошових потоків; розрахунок ROI, NPV, періоду окупності; оцінка економічної доцільності впроваджених заходів.

Етап 9. Коригування стратегії та організаційне навчання. На цьому етапі за результатами фінансової та нефінансової оцінки має здійснюватися коригування стратегії в напрямку перерозподілу ресурсів підприємства; оптимізації витрат тощо. Якщо стратегічні цілі досягнуті — система стратегічного управління переходить у режим підтримки та масштабування. У разі відхилень має відбуватися перегляд цілей, інструментів або управлінських підходів, зокрема оновлення стандартних операційних процедур (СОП)/скриптів/протоколів, корекція комунікацій (впровадження електронної комерції, партнерських каналів, прозорої комплаєнс-комунікації). Паралельно доцільно формувати механізм організаційного навчання персоналу, що дозволить ФП накопичувати управлінський досвід, підвищувати залученість персоналу та забезпечувати безперервний стратегічний розвиток.

Запропонована система управління стратегічним розвитком ФП має функціонувати як безперервний цикл, у межах якого моніторинг і контроль результатів та зворотний зв'язок забезпечують своєчасне коригування стратегії, підвищення рівня залученості персоналу та здатність підприємства своєчасно адаптуватися до змін.

Ключова відмінність запропонованого підходу до управління стратегічним розвитком ФП з просування ФППД полягає в тому, що стратегічна діагностика дозволяє підприємству не просто обґрунтовано підходити до вибору цілей, а спрямовує його на формування оновленої моделі конкурентних переваг, що забезпечується завдяки подальшій стандартизації і удосконаленню бізнес-процесів підприємства; перманентному впровадженню технологічних, цифрових та маркетингових інновацій;

оновленню форм комунікації з клієнтами та партнерами; удосконаленню компетенцій та професійного розвитку персоналу і системи його мотивації; підвищенню рівня залученості персоналу до реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

Таким чином, запропонований алгоритм перетворює фактори успіху на керовані управлінські механізми, тобто підприємство формує не просто довгостроковий план дій, а систему, яка одночасно забезпечує його гнучку адаптацію до волатильного середовища і стійкий розвиток.

Високий рівень регуляторних вимог ЄС щодо функціонування фармацевтичного ринку зумовлює також доцільність імплементації комплаєнс-орієнтованого підходу (КОП) в систему стратегічного управління ФП. Під КОП ми розуміємо системне впровадження правил, політик та процедур для забезпечення дотримання вимог як зовнішньої законодавчо-нормативної бази, так і внутрішніх стандартів підприємства, що спрямоване на зниження ризиків, покращення корпоративної культури, а також сприяє підвищенню стабільності діяльності, перетворюючи дотримання норм і стандартів із категорії витрат на довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

Проведений нами аналіз діяльності невеликих французьких ФК з просування ФППД показав, що дотримання вимог Регламенту ЄС № 1223/2009 (GDPR), Регламенту ЄС 2017/745 (MDR), рекомендацій Національного агентства з безпеки лікарських засобів та продуктів для здоров'я Франції (ANSM) та етичних стандартів EFPIA [39–42] здійснюється переважно на операційному рівні та не завжди формалізоване у вигляді внутрішніх процедур. Виявлена відсутність формалізованих стандартів у низці критично важливих процесів, що обумовлює варіативність якості сервісу, ускладнює контроль за результативністю та обмежує керованість стратегічних ініціатив.

Для підвищення регуляторної зрілості ФП з просування ФППД запропоновано впровадження низки заходів:

- підвищення рівня стандартизації основних управлінських і операційних процесів;
- розробку внутрішніх регламентів комунікацій із клієнтами щодо ФППД з урахуванням вимог доказовості;
- запровадження регулярного внутрішнього комплаєнс-аудиту маркетингових матеріалів, цифрового контенту;
- формалізацію політики комплаєнсу щодо обробки персональних даних клієнтів та CRM-аналітики;
- системне навчання персоналу основам регуляторної відповідності та етичного просування продукції.

Реалізація наведених заходів сприятиме зниженню регуляторних ризиків, підвищенню довіри з боку клієнтів та партнерів, а також створюватиме умови для сталого масштабування бізнесу без загрози застосування санкцій чи іміджевих втрат.

Для усунення цих недоліків запропоновано впровадження низки стандартних операційних процедур (СОП), як внутрішнього нормативного контуру системи управління стратегічним розвитком ФП. Ці СОП торкаються всіх ключових бізнес-процесів підприємств, що працюють у сегменті ФППД, безпосередньо пов'язані із їх стратегічним розвитком, дотриманням норм регуляторної відповідальності та формуванням довгострокових партнерських відносин.

Запропонований пакет СОП має виконувати наступні функції:

- забезпечувати відтворюваність результатів діяльності незалежно від виконавця;
- встановлювати єдині вимоги до виконання основних бізнес-процесів;
- створювати підґрунтя для належної організації контролю, внутрішнього аудиту та організаційного навчання персоналу.

Виходячи із специфіки діяльності ФП, що просувають ФППД, нами в першу чергу рекомендовані до впровадження наступні СОП:

СОП-1 «Управління регуляторною відповідністю та доказовістю комунікацій щодо ФППД». Зазначена процедура спрямована на регламентування порядку дотримання європейських регуляторних вимог і етичних стандартів у комунікаціях щодо ФППД. СОП має визначати вимоги до використання доказової інформації, надання рекомендацій та обмежень щодо матеріалів по догляду та цифрових каналів комунікації. Впровадження даної стандартної процедури дозволить суттєво зменшити регуляторні та іміджеві ризики ФП; забезпечити відповідність комунікацій вимогам ЄС; підвищити рівень довіри клієнтів до рекомендацій підприємства та імплементувати комплаєнс в систему стратегічного управління ФП. Все це дозволить системно підходити до формування нормативної основи стратегічного розвитку ФП, що спеціалізуються на просуванні ФППД, в умовах жорстких регуляторних вимог ЄС.

СОП 2 «Стандарт консультації клієнта та інтеграції ФППД у персональний протокол. Ця стандартна процедура спрямована на уніфікацію порядку збирання і структурування даних по клієнтах, уніфікацію процесу їхньої консультації та має бути основним чинником формування цінності ФППД для споживача і важливою умовою вибудовування з ним довгострокових відносин. Реалізація даної СОП спрямована на зниження залежності якості консультації клієнтів щодо характеристик ФППД і особливостей її застосування від індивідуальних компетенцій спеціаліста; підвищення доказовості рекомендацій, зростання середнього чека та ймовірності повторних звернень клієнтів. Тобто впровадження цієї СОП дозволяє трансформувати консультацію клієнта зі звичайної операційної дії у стратегічний інструмент розвитку ФП з просування ФППД.

СОП 3 «CRM-фіксація, доглядовий супровід і повторні звернення клієнтів». Зазначена операційна

процедура має регламентувати функціонування CRM-системи підприємства і спрямована на автоматизацію комунікацій, рутинних дій, контроль продажів та покращення якості обслуговування клієнтів завдяки об'єднанню маркетингу, продажів та клієнтського сервісу в єдиній системі для підвищення лояльності клієнтів і зростання прибутку ФП. Впровадження даної СОП дозволяє накопичувати інформацію про клієнтів підприємства, відстежувати історію взаємодій з ними, оперативно надавати аналітику для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Особлива увага в цій стандартній процедурі має приділятися механізмам стимулювання повторних звернень клієнтів і формування їх довгострокової лояльності. Впровадження даної процедури дозволяє відстежувати динаміку змін у клієнтській базі, підвищувати керованість retenshn-показників (метрик, що вимірюють здатність ФП утримувати клієнтів протягом певного періоду, показуючи відсоток користувачів, які залишаються лояльними, та повертаються за повторними покупками або продовжують користуватися ФППД), оцінювати ефективність маркетингу та стабільність бізнесу. Саме ця СОП є головною сполучною ланкою між операційною діяльністю ФП та стратегічними цілями зростання LTV (життєвої цінності клієнта), дозволяє уніфікувати оцінку реальної фінансової цінності клієнта, прогнозувати майбутній прибуток від клієнтської бази, сприяє переходу від квартальних продажів ФППД до побудови довгострокових відносин з клієнтами.

СОП 4 «Система BSC/KPI: постановка цілей, щомісячний контроль і коригування стратегії підприємства». Ця СОП має визначати порядок формування системи стратегічних і операційних показників (KPI) та їх імплементування у модель Balanced Scorecard (BCS) підприємства. Процедура повинна регламентувати постановку цілей, порядок проведення регулярного моніторингу результатів і механізми коригування стратегічних рішень. Впровадження даної СОП забезпечуватиме трансформацію стратегічних цілей ФП у вимірювані показники; системний контроль за реалізацією стратегії; своєчасне коригування управлінських рішень; формування замкненого циклу стратегічного управління та організаційного навчання. Отже, СОП 4 має виконувати роль інтегруючого елемента всієї системи управління стратегічним розвитком підприємства.

Впровадження запропонованих СОП на ФП з просування ФППД сприятимуть забезпеченню єдності підходів, прозорості контролю, зниженню ризиків та підвищенню результативності стратегічних ініціатив, що створюватиме умови для реалізації моделі керованого стратегічного розвитку ФП на європейському ринку профілактичної продукції.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У ході дослідження визначені особливості функціонування і стратегічні пріоритети діяль-

ності ФП з просування ФППД на європейському ринку, проаналізовані основні регуляторні вимоги ЄС у сфері ФППД. Визначено, що дотримання європейських регуляторних вимог є ключовою умовою успішної діяльності і стратегічного розвитку ФП. Визначено сутність стратегічного розвитку ФП з просування ФППД, проведено аналіз доцільності застосування існуючих наукових підходів до управління їх стратегічним розвитком.

Запропоновані практичні заходи спрямовані на вдосконалення управління стратегічним розвитком ФП з просування ФППД, які базуються на поєднанні стратегічних цілей із операційною діяльністю та враховують особливості функціонування підприємства в умовах європейського регуляторного середовища. Зазначені заходи спрямовані на підвищення

рівня інноваційності, регуляторної відповідності ФП, стандартизацію ключових бізнес-процесів завдяки розробці і впровадженню низки СОП, а також упровадження системи ключових показників ефективності та BSC і комплаєнс-аудиту. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню прозорості управлінських рішень, адаптивності ФП, підвищенню якості клієнтського сервісу і в кінцевому підсумку зростанню керованості їх стратегічного розвитку.

В подальших наукових дослідженнях передбачається розробити і опрацювати адаптовану до специфіки діяльності ФП, що спеціалізуються на просуванні ФППД, методику оцінювання ефективності управління стратегічним розвитком, що сприятиме більш раціональному використанню ресурсів і забезпеченню сталого розвитку підприємств.

Література

1. European Commission. Pharmaceutical Strategy for Europe: communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels: European Commission, 2020. COM 761 final. 25 Nov. 133 p. URL: https://ec.europa.eu/health/medicinalproducts/pharmaceutical-strategy-europe_en (дата звернення: 23.12.2025).
2. European Medicines Agency (EMA). EMA Regulatory Science Strategy to 2025. Amsterdam: EMA, 2025. 24 p. URL: https://www.ema.europa.eu/en/documents/report/emas-regulatoryscience-strategy-2025-mid-point-achievements-end-2022_en.pdf (дата звернення: 23.12.2025).
3. Ansoff I. H. Strategic management. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
4. Drucker P. F. The Practice of Management. Harper Business; Reissue edition, 2006. 416 p.
5. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique. Paris: Pearson Education France, 2018. 412 p.
6. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
7. Thompson, A. A. Strickland A. J. Strategik management: concepts an cases. Boston Mcgrow-Hill, 2003. 450 p.
8. Мнушко З. М., Дихтярева Н. М. Менеджмент і маркетинг у фармації : підручник. Харків : видавництво НФаУ «Основа», 2007. 288 с.
9. Kotvitska A., Kutsenko S. Farmatsevychna industriia ta naukovi doslidzhennia — skutki odnym lantsiuhom. *Apteka online*. 2021. 29 (1300). URL: <https://www.apteka.ua/article/603663> (дата звернення: 16.01.2026).
10. Kozryieva O., Posilkina O., Kovalenko S., Bratishko Y., Litvinova E. Modern approaches to the management of the social responsibility system in pharmacy. *Economic Synergy*. 2021. № 2. С. 56–67. DOI: 10.53920/ES-2021-2-6.
11. Nayak S. Kumar, Posilkina O., Litvinova O. Directions of improving management of innovative activities in pharmaceutical companies. *Pharmaceutical Science*. 2024. № 2(48). С. 90–102. DOI: 10.15587/2519-4852.2024.303060.
12. Kravets T., Lisna A., Litvinova O. Assessment of the innovation potential of a pharmaceutical company based on leadership principles. *International Scientific Journal «Internauka»*. Series: «Economic Sciences». 2025. № 3. С. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10777>
13. Братішко Ю. С. Розробка алгоритму формування системи соціальної відповідальності фармацевтичних підприємств. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2015. № 4. С. 52–59.
14. Братішко О. С., Посилкіна О. В., Деренська Я. М. Принципи побудови концептуальної моделі соціальної відповідальності у фармації. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021, № 1. С. 24–36. DOI:10.36477/tourismhospsee-1-3
15. Громовик Б., Горілик А., Шуцькіна С. Управління фармацією в умовах сучасних викликів: монографія. Львів: видавництво ТзОВ «Простір-М», 2024. 205 с.
16. Mazzone M. G. Development and Open Innovation, 2024. URL: <https://www.careerservice.unict.it/sites/default/files/in-%20licensing%20and%20out-licensing%202024.pdf> (дата звернення: 16.01.2026).
17. Hipp R., Giese T., Kienzler O. A Strategic View on Pharma operations eight practices to achieve leading-edge Pharma operations. *A Porsche Consulting study*, 2020. URL: <https://www.porsche-consulting.com/international/en/publication/strategic-view-pharma-operations> (дата звернення: 16.01.2026).

18. Strategic Decision-Making in Pharma: Training for Success. URL: <https://www.symmetric.events/strategic-decision-making-in-pharma-training-for-success/?srsltid=AfmBOooKWLUIBw6B9SWTUUAHHJ2xHKf3PYTHuzfCaNNZ3wzyIf313O1Y> (дата звернення: 16.01.2026).
19. Жалдак Г. П., Токарська С. П. Проблеми та перспективи розвитку підприємств фармацевтичної промисловості у вітчизняному та світовому масштабах. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 305–313. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-305-313>
20. Котвицька Н. М., Овсієнко Н. В., Шарова С. В. Інноваційні підходи до управління розвитком фармацевтичних компаній в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 153–159. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.153-159>
21. Храпкіна В. В. Стратегічне управління ефективністю розвитку підприємств фармацевтичного ринку. *Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.43>
22. Савельєва О. О. Формування стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3698> (дата звернення: 16.01.2026).
23. Чуніхіна Т. С., Прус Н. В. Маркетингова інноваційна стратегія на міжнародному фармацевтичному ринку: синергія традиційних і цифрових підходів. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3 (285). URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25> (дата звернення: 16.01.2026).
24. Могилевська О. Ю., Павловський С. А., Кобелев В. І., Лисий В. М. Маркетингові та PR-стратегії як чинники розвитку інноваційних підприємств фармацевтичного сектору. *України. Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 92. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-28>
25. European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations. The pharmaceutical industry in figures: key data 2022–2023. Brussels: EFPIA, 2023. URL: <https://efpia.eu/media/rm4kzdlx/the-pharmaceuticalindustry-in-figures-2023.pdf> (дата звернення: 23.12.2025).
26. Regulation (EC) No 1223/2009 of the European Parliament and of the Council on cosmetic products. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2009/1223/oj> (дата звернення: 23.12.2025).
27. WHO European Centre for Primary Health Care: annual report 2022/23 April 2023. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item> (дата звернення: 23.12.2025).
28. Directive 2005/29/EC of the European Parliament and of the Council of 11 May 2005 concerning unfair business-to-consumer commercial practices in the internal market and amending Council Directive 84/450/EEC, Directives 97/7/EC, 98/27/EC and 2002/65/EC of the European Parliament and of the Council and Regulation (EC) No 2006/2004. *Official Journal of the European Union*. 2005. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:32005L0029> (дата звернення: 23.12.2025).
29. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market for Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act). *Official Journal of the European Union*. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R2065> (дата звернення: 23.12.2025).
30. Directive 2000/31/EC of the European Parliament and of the Council of 8 June 2000 on certain legal aspects of information services, in particular electronic commerce, in the Internal Market ('Directive on electronic commerce'). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32000L0031> ((дата звернення: 23.12.2025).
31. Regulation (EU) 2016/679 (General Data Protection Regulation). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата звернення: 23.12.2025).
32. Electronic Product Information (ePI) initiative. Amsterdam: EMA, 2023. URL: <https://www.ema.europa.eu/en/humanregulatory/overview/product-information/electronic-product-information-epi> (дата звернення: 23.12.2025).
33. Innovative Health Initiative (IHI) URL: <https://www.efpia.eu/about-medicines/development-of-medicines/public-private-partnerships/innovative-health-initiative-ih/> (дата звернення: 23.12.2025).
34. Exploring the digital health landscape in the WHO European Region: digital health country profiles. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2024. URL: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/d9521bc2-b0cf-4a58-ac73-083f8eb-9b5cf/content> (дата звернення: 23.12.2025).
35. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken: Wiley, 2019. 776 p.
36. Barney J. B., Hesterly W. Strategic Management and Competitive Advantage. 6th ed. Pearson, 2018. 544 p.
37. World Health Organization Regional Office for Europe. European public health report 2022: health and well-being in Europe. Copenhagen, 2022. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289058339> (дата звернення: 23.12.2025).
38. Guidelines for Multinational Enterprises. Paris: OECD Publishing, 2011. 65 p.
39. Regulation (EC) No 1223/2009 of the European Parliament and of the Council on cosmetic products. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2009/1223/oj> (дата звернення: 23.12.2025).
40. Regulation (EU) 2017/745 on medical devices (MDR). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/745/oj> (дата звернення: 23.12.2025).
41. Bonnes pratiques de fabrication et distribution. ANSM. URL: <https://ansm.sante.fr> (дата звернення: 23.12.2025).

42. EFPIA Code of Practice on relationships between the pharmaceutical industry and healthcare professionals and healthcare organisations. Brussels, 2023. URL: <https://www.efpia.eu/relationships-code/the-efpia-code/> (дата звернення: 23.12.2025).

References

1. European Commission. Pharmaceutical Strategy for Europe: communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels: European Commission, 2020. COM 761 final. 25 Nov. 133 p. URL: https://ec.europa.eu/health/medicinalproducts/pharmaceutical-strategy-europe_en
2. European Medicines Agency (EMA). EMA Regulatory Science Strategy to 2025. Amsterdam: EMA, 2025. 24 p. URL: https://www.ema.europa.eu/en/documents/report/emas-regulatoryscience-strategy-2025-mid-point-achievements-end-2022_en.pdf
3. Ansoff I. H. Strategic management. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
4. Drucker P. F. The Practice of Management. Harper Business; Reissue edition, 2006. 416 p.
5. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique. Paris: Pearson Education France, 2018. 416 p.
6. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
7. Thompson, A. A. Strickland A. J. Strategik management: concepts an cases. Boston Mcgrow-Hill, 2003. 450 p.
8. Mnushko Z. M., Dykhtiareva N. M. Menedzhment i marketynh u farmatsii: pidruchnyk. Kharkiv: vydavnytstvo NFaU «Osnova», 2007. 288 s. [in Ukrainian].
9. Kotvitska, A., Kutsenko, S. (2021). Farmatsevychna industriia ta naukovi doslidzhennia — skutki odnym lantsiuhom. *Apteka online*. 29 (1300). URL: <https://www.apteka.ua/article/603663> [in Ukrainian].
10. Kozryieva O., Posilkina O., Kovalenko S., Bratishko Y., Litvinova E. (2021). Modern approaches to the management of the social responsibility system in pharmacy. *Scientific Journal "Economic Synergy"*. № 2. C. 56–67. [in Ukrainian].
11. Nayak S. Kumar, Posilkina O., Litvinova O. (2024). Directions of improving management of innovative activities in pharmaceutical companies. *Pharmaceutical Science*. № 2(48). C. 90–102 [in Ukrainian].
12. Kravets T., Lisna A., Litvinova O. (2025). Assessment of the innovation potential of a pharmaceutical company based on leadership principles. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. № 3. C. 1–19. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10777> [in Ukrainian].
13. Bratishko Yu. S. (2015). Rozrobka alhorytmu formuvannia systemy sotsialnoi vidpovidalnosti farmatsevychnykh pidpriemstv. *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii..* № 4. S. 52–59 [in Ukrainian].
14. Bratishko O. S., Posylkina O. V., Derenska Ya. M. (2021). Pryntsypy pobudovy kontseptualnoi modeli sotsialnoi vidpovidalnosti u farmatsii. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Shhidnii Yevropi*. № 1. S. 24–36 [in Ukrainian].
15. Hromovyk B., Horilyk A., Shunkina S. Upravlinnia farmatsiieiu v umovakh suchasnykh vyklykiv: monohrafiia. Lviv: vydavnytstvo TzOV «Prostir-M», 2024. 205 s. [in Ukrainian].
16. Mazzone M. G. (2024). Development and Open Innovation. URL: <https://www.careerservice.unict.it/sites/default/files/in-%20licening%20and%20out-licening%202024.pdf>
17. Hipp R., Giese T., Kienzler O. A. (2020). Strategic View on Pharma operations eight practices to achieve leading-edge Pharma operations. *A Porsche Consulting study*. URL: <https://www.porsche-consulting.com/international/en/publication/strategic-view-pharma-operations>
18. Strategic Decision-Making in Pharma: Training for Success. URL: <https://www.symmetric.events/strategic-decision-making-in-pharma-training-for-success/?srsltid=AfmBOOoKWLUIBw6B9SWTUUAHHJ2xHKf3PYTHuzfCaNNZ3wzyIf31301Y>
19. Zhaldak H. P., Tokarska S. P. (2023). Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemstv farmatsevychnoi promyslovosti u vitchyznianomu ta svitovomu masshtabakh. *Biznes Inform*. № 11. Pp. 305–313. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-305-313> [in Ukrainian].
20. Kotvytska N. M., Ovsiienko N. V., Sharova S. V. (2025). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia rozvytkom farmatsevychnykh kompanii v umovakh hlobalizatsii. *Ekonomichniy prostir*. № 202. S. 153–159. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.202.153-159> [in Ukrainian].
21. Khrapkina V. V. (2024). Stratehichne upravlinnia efektyvnistiu rozvytku pidpriemstv farmatsevychnoho rynku. *Publichne upravlinnia i administruvannia*. № 4. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.43> [in Ukrainian].
22. Savelieva O. O. (2014). Formuvannia stratehii sotsialno-orientovanoho upravlinnia farmatsevychnym pidpriemstvom. *Efektivna ekonomika*. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3698> [in Ukrainian].
23. Chunikhina T. S., Prus N. V. (2025). Marketynhova innovatsiina stratehiia na mizhnarodnomu farmatsevychnomu rynku: synerhiia tradytsiinykh i tsyfrovyykh pidkhodiv. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 3 (285). URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25> [in Ukrainian].
24. Mohylevska O. Iu., Pavlovskiy S. A., Kobieliiev V. I., Lysyi V. M. (2025). Marketynhovi ta PR-stratehii yak chynnyky rozvytku innovatsiinykh pidpriemstv farmatsevychnoho sektoru. Ukrainy. *Prychornomorski ekonomichni studii*. Vyp. 92. <https://doi.org/10.32782/bses.92-28>. [in Ukrainian].

25. European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations. The pharmaceutical industry in figures: key data 2022–2023. Brussels: EFPIA, 2023. URL: <https://efpia.eu/media/rm4kzdlx/the-pharmaceuticalindustry-in-figures-2023.pdf>
26. Regulation (EC) No 1223/2009 of the European Parliament and of the Council on cosmetic products. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2009/1223/oj>
27. WHO European Centre for Primary Health Care: annual report 2022/23 April 2023. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item>
28. Directive 2005/29/EC of the European Parliament and of the Council of 11 May 2005 concerning unfair business-to-consumer commercial practices in the internal market and amending Council Directive 84/450/EEC, Directives 97/7/EC, 98/27/EC and 2002/65/EC of the European Parliament and of the Council and Regulation (EC) No 2006/2004. Official Journal of the European Union. 2005. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:32005L0029>
29. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market for Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act). Official Journal of the European Union. –2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R2065>
30. Directive 2000/31/EC of the European Parliament and of the Council of 8 June 2000 on certain legal aspects of information services, in particular electronic commerce, in the Internal Market ('Directive on electronic commerce'). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32000L0031>
31. Regulation (EU) 2016/679 (General Data Protection Regulation). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
32. Electronic Product Information (ePI) initiative. Amsterdam: EMA, 2023. URL: <https://www.ema.europa.eu/en/humanregulatory/overview/product-information/electronic-product-information-epi>
33. Innovative Health Initiative (IHI) URL: <https://www.efpia.eu/about-medicines/development-of-medicines/public-private-partnerships/innovative-health-initiative-ihl/>
34. Exploring the digital health landscape in the WHO European Region: digital health country profiles. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2024. URL: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/d9521bc2-b0cf-4a58-ac73-083f8eb-9b5cf/content>
35. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken: Wiley, 2019. 776 p.
36. Barney J. B., Hesterly W. Strategic Management and Competitive Advantage. 6th ed. Pearson, 2018. 544 p.
37. World Health Organization Regional Office for Europe. European public health report 2022: health and well-being in Europe. Copenhagen, 2022. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289058339>
38. Guidelines for Multinational Enterprises. Paris: OECD Publishing, 2011. 65 p.
39. Regulation (EC) No 1223/2009 of the European Parliament and of the Council on cosmetic products. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2009/1223/oj>
40. Regulation (EU) 2017/745 on medical devices (MDR). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/745/oj>
41. Bonnes pratiques de fabrication et distribution. ANSM. URL: <https://ansm.sante.fr>
42. EFPIA Code of Practice on relationships between the pharmaceutical industry and healthcare professionals and healthcare organisations. Brussels, 2023. URL: <https://www.efpia.eu/relationships-code/the-efpia-code/>

Савчук Світлана Віталіївна

PhD, доцент кафедри менеджменту і адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Savchuk Svitlana

PhD, Associate Professor

Department of Management and Administration

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID: 0000-0003-0428-5798

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11862

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

COMPETENCY-BASED APPROACH TO MANAGING ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Анотація. Вступ. В умовах трансформації економіки України, євроінтеграції та зростання зовнішніх викликів зовнішньоекономічна діяльність набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Ускладнення міжнародного бізнес-середовища та підвищення рівня ризиків актуалізують потребу в ефективному управлінні, ключовим елементом якого виступають управлінські компетенції. Це зумовлює необхідність дослідження компетентнісного підходу як інструменту підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Мета. Обґрунтування ролі компетентнісного підходу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, систематизація ключових управлінських компетенцій та визначення їх впливу на підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Матеріали і методи. У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, наукового узагальнення, систематизації й порівняння. Інформаційною базою роботи слугували наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також нормативно-правові та довідкові джерела, що регламентують здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Результати. У статті обґрунтовано, що компетентнісний підхід є ефективним інструментом підвищення результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Встановлено, що управлінські компетенції виступають стратегічним нематеріальним ресурсом, який забезпечує адаптивність підприємств та формування конкурентних переваг на міжнародних ринках. Систематизовано ключові компетенції менеджерів ЗЕД, розвиток яких сприяє підвищенню ефективності експортно-імпортних операцій і розширенню міжнародної присутності підприємств.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні кількісних моделей оцінювання впливу окремих управлінських компетенцій на результати зовнішньоекономічної діяльності, а також аналіз ролі цифрових компетенцій у формуванні конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, компетентнісний підхід, управління, управлінські компетенції, підприємство.

Summary. Introduction. In the context of Ukraine's economic transformation, European integration, and the growing intensity of external challenges, foreign economic activity has gained strategic importance for ensuring enterprise competitiveness. The increasing complexity of the international business environment and rising risk levels emphasize the need for effective management, with managerial competencies serving as a key element. This determines the relevance of studying the competency-based approach as a tool for improving the performance of enterprises' foreign economic activity.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the role of the competency-based approach in managing enterprises' foreign economic activity, systematize key managerial competencies, and determine their impact on improving the performance of foreign economic operations.

Materials and Methods. The study applies methods of analysis and synthesis, scientific generalization, systematization, and comparison. The information base includes scientific publications by domestic and international scholars, analytical materials of international organizations, as well as regulatory and reference sources governing enterprises' foreign economic activity.

Results. The article substantiates that the competency-based approach is an effective tool for enhancing the performance of foreign economic activity management. It is established that managerial competencies constitute a strategic intangible resource that ensures enterprises' adaptability and the formation of competitive advantages in international markets. Key competencies of foreign economic activity managers are systematized, the development of which contributes to improving the efficiency of export-import operations and expanding enterprises' international presence.

Discussion. Further research perspectives include the development of quantitative models for assessing the impact of specific managerial competencies on foreign economic performance, as well as analyzing the role of digital competencies in shaping enterprises' competitive advantages in international markets within the digital economy.

Key words: foreign economic activity, competency-based approach, management, managerial competencies, enterprise.

Постановка проблеми. В умовах трансформації економіки України, євроінтеграційних процесів, воєнних викликів та післявоєнного відновлення зростає стратегічна роль зовнішньоекономічної діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Переорієнтація експортних потоків, інтеграція у європейські та глобальні ринки, зміна логістичних маршрутів і посилення вимог до якості та стандартів продукції формують нові умови функціонування бізнесу. За таких обставин ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю стає не лише інструментом зростання, а й важливим фактором адаптації підприємств до нестабільного зовнішнього середовища.

Водночас процес інтернаціоналізації діяльності підприємств супроводжується значними викликами, пов'язаними з обмеженістю фінансових, кадрових та організаційних ресурсів, підвищенням рівнем регуляторної складності, валютними ризиками, торговельними бар'єрами та нестабільністю зовнішніх ринків, що особливо характерно для економік, які перебувають у стадії структурної трансформації. За таких умов ключову роль у подоланні зазначених обмежень відіграють управлінські компетенції, зокрема професійні знання, аналітичні здібності, міжнародний управлінський досвід та навички стратегічного прийняття рішень, які забезпечують здатність підприємств ефективно реагувати на виклики глобального середовища та реалізовувати потенціал зовнішньоекономічної діяльності. Це зумовлює актуальність подальших досліджень компетентнісного підходу як інструменту підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В українській науковій літературі питання компетентностей менеджерів ЗЕД розглядаються як один із ключових чинників ефективності міжнародного бізнесу. Зокрема, наголошується перехід від традиційної кваліфікаційної моделі підготовки кадрів до компетентнісної, що орієнтована на формування конкретних управлінських здібностей, необхідних

для роботи на міжнародних ринках [1]. Формування професійних компетенцій менеджерів ЗЕД та розвиток кадрового потенціалу висвітлено у працях Ачкасової Л. М. зі співавторами [4], Петришин Н., Яремчук Т. [5], Зеліча В. В. [6]. Зарубіжні дослідження (Aliu [9]; Pulpetch, Chairasit [10]) емпірично підтверджують позитивний вплив розвитку компетенцій на ефективність експортної діяльності. Водночас Шкляр і Петухов [11] відзначають зростання ролі цифрових компетенцій у сучасному управлінні ЗЕД.

Метою статті є обґрунтування ролі компетентнісного підходу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, систематизація ключових управлінських компетенцій та визначення їх впливу на підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Матеріали і методи. У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, наукового узагальнення, систематизації й порівняння. Інформаційною базою роботи слугували наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також нормативно-правові та довідкові джерела, що регламентують здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕД) є сукупністю промислових, господарських, управлінських, технічних, фінансово-економічних і торгових функцій, що виконуються з метою укладання зовнішньоторговельних угод, участі у транснаціональному інвестиційному співробітництві, міжнародної кооперації, а також у валютних та фінансово-кредитних операціях. На сьогоднішній день ЗЕД знаходиться на етапі трансформації, обумовлених факторами цифровізації, глобалізації, геополітичної турбулентності. З одного боку, для підприємств вихід на зовнішні ринки означає нові можливості, нові ринки, нові джерела сировини та матеріалів. З іншого боку — підприємства стикаються з необхідністю комплексної реорганізації виробничих проце-

сів, корекції стратегій розвитку. Щорічно кількість підприємств, що виходять за межі національного ринку, зростає [2]. Посилення конкуренції призводить учасників ЗЕД до пошуку та впровадження нових інструментів зміцнення своєї позиції на національному та світовому ринках, в тому числі через підвищення ефективності діяльності підприємства.

Підвищити ефективність підприємства можна, по суті, двома шляхами: за допомогою зовнішніх ресурсів (фахівців, фінансових інвестицій, розширення площ та збільшення потужностей та ін.) та за рахунок зростання внутрішньої компетенції підприємства. Екстенсивний шлях розвитку (залучення зовнішніх ресурсів для стимулювання розвитку компанії), безумовно, виступає досить ефективним та практично безпрограшним способом підвищити ефективність функціонування учасника ЗЕД. Однак у сучасних умовах особливий інтерес представляє інший спосіб розвитку — розвитку у якісному, а не у кількісному відношенні. Інтенсивний шлях розвитку компанії-учасника ЗЕД має на увазі реінжиніринг системи управління, підвищення компетенцій кожного фахівця, реструктуризацію компанії та дозволяє, зрештою, без істотних фінансових інвестицій підвищити рентабельність компанії.

Відповідно до положень класичних підходів економічного аналізу, результативність діяльності підприємства, що ґрунтується на використанні внутрішніх ресурсів, передбачає активізацію наявних резервів економічного, організаційного, техніко-технологічного та соціального характеру [3]. При цьому саме соціальні резерви, зокрема знання, професійні навички та управлінські здібності персоналу, виступають каталізатором ефективного використання інших ресурсів і забезпечують підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

У сучасних наукових дослідженнях компетентність трактується як один із ключових стратегічних ресурсів підприємства, що забезпечує результативність реалізації управлінських функцій [4]. У цьому контексті вона виступає визначальним індикатором рівня професійної підготовки та кваліфікації персоналу, а також основою формування кадрового потенціалу організації.

Застосування компетентнісного підходу в управлінській практиці підприємств, що здійснюють ЗЕД потребує системної ідентифікації наявних і дефіцитних компетенцій працівників, що сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами і, як наслідок, збільшує ймовірність успіху на міжнародному ринку.

За умов інтернаціоналізації бізнесу ефективність ЗЕД компаній значною мірою залежить від належного рівня компетентностей персоналу, особливо іншомовної компетентності керівників [5; 6]. Іншими словами, вміння вільно спілкуватися іноземними мовами та розуміти культуру партнерів є визначальним фактором успішних перемовин і довгострокових

міжнародних партнерств. Також вчені відзначають важливість міжкультурної комунікації та комунікативних навичок менеджерів ЗЕД. Це включає розуміння етики ділового спілкування і ведення переговорів з іноземними контрагентами [7], що сприяє встановленню довіри між партнерами. Навички переговорів є критичними для укладення вигідних угод: ефективний менеджер здатен вести переговори не лише щодо ціни, а й управляти довгостроковими відносинами з іноземними партнерами. Крім того, володіння декількома мовами та культурна чутливість розглядаються як ключові атрибути, оскільки вони допомагають будувати довіру з закордонними постачальниками та клієнтами.

Офіційні джерела, такі як Довідник кваліфікаційних характеристик професій (наказ Мінпраці України № 336 від 29.12.2004), визначають широке коло знань і умінь для менеджера із ЗЕД. Згідно з цим нормативним описом, керівник ЗЕД повинен знати національне та міжнародне законодавство, митні правила, методи регулювання зовнішньої торгівлі, основи валютних операцій, організацію зовнішньоторговельних операцій та етику міжнародного ділового спілкування [8].

Практичні джерела також конкретизують навички успішного менеджера ЗЕД: знання міжнародного права та Incoterms, володіння іноземними мовами (передусім англійською), економічна грамотність (розуміння фінансів, валютних ринків), уміння вести переговори, користуватися цифровими інструментами (Excel, CRM, електронні митні сервіси), а також стресостійкість і здатність приймати швидкі рішення [8].

У постпандемічну епоху критично важливими компетенціями менеджерів є лідерство, стратегічне мислення, інноваційність, соціальні навички та цифрові здібності [9]. Наявність цих компетенцій підвищує стійкість і результативність підприємств на динамічних ринках. Інші дослідники акцентують на розвитку глобального мислення і культурного інтелекту керівників, що дозволяє успішно адаптувати бізнес-моделі до різних країн та ефективно керувати мультикультурними командами [10].

Особливо зросла роль цифрової компетентності менеджерів: здатність використовувати сучасні інформаційні технології, аналізувати великі масиви даних та впроваджувати цифрові рішення у міжнародній діяльності. Стрімка діджиталізація висуває вимогу, щоб керівники ЗЕД володіли певним набором цифрових вмінь та навичок, адже цифрова грамотність стала запорукою успіху підприємства у новій економічній реальності [11].

Для ефективної роботи на зовнішніх ринках менеджери мають володіти навичками міжнародного маркетингу, розумітися на глобальних ланцюгах постачання та принципах управління ризиками в міжнародному середовищі. Наприклад, знання міжнародних торгових правил і митних процедур

Таблиця 1

Компетентнісне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Компетенція	Характеристика (зміст компетенції)
Стратегічне мислення та аналітика	Здатність здійснювати глибокий аналіз зовнішніх ринків, оцінювати співвідношення попиту і пропозиції, прогнозувати тенденції та формувати стратегію виходу на міжнародні ринки.
Знання міжнародного права та вимог законодавства	Знання національних і закордонних нормативних актів, митних правил, податкових та валютних регулювань, торговельних угод, стандартів якості та правил Incoterms. Менеджер повинен розуміти процедури експорту-імпорту, вимоги до ліцензування, сертифікації, експортного контролю тощо.
Економічна та фінансова грамотність	Передбачає розуміння механізмів ціноутворення на світових ринках, вміння аналізувати собівартість і рентабельність експортних операцій, знання валютних ринків та управління валютними ризиками. Також включає знання методів фінансування торгівлі (акредитиви, факторинг, експортні кредити) та оптимізації оподаткування міжнародних операцій.
Знання іноземних мов та міжкультурна компетентність	Володіння іноземними мовами (передусім англійською як мовою міжнародного бізнесу) та здатність ефективно спілкуватися з представниками інших культур. Міжкультурна компетентність включає розуміння ділових етикетів, культурних норм і особливостей ведення переговорів у різних країнах.
Комунікабельність та навички переговорів	Здатність ефективно спілкуватися, переконувати та вести переговори, домагаючись вигідних умов співпраці. Включає вміння активно слухати партнера, аргументовано відстоювати інтереси компанії, знаходити компроміси, вирішувати конфліктні ситуації. Важливим аспектом є побудова довгострокових відносин з зарубіжними контрагентами на основі довіри та взаємної вигоди.
Управління ризиками та адаптивність	Здатність виявляти, оцінювати та мінімізувати ризики, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю. Йдеться про розуміння політичних, економічних, валютних, логістичних ризиків на міжнародних ринках та вміння проактивно ними управляти. Важливою є адаптивність — готовність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (курсові коливання, зміни митних правил, форс-мажори) та знаходити ефективні рішення. Також ця компетенція передбачає навички кризового менеджменту і стресостійкість керівника.
Цифрова грамотність та IT-навички	Впевнене володіння цифровими технологіями і програмними продуктами, що використовуються у міжнародному бізнесі. Це охоплює вміння працювати з офісним ПЗ та аналітичними інструментами (Excel, системи управління даними), користуватися CRM-системами, електронними торговельними майданчиками та митними е-сервісами. Також важливе розуміння принципів електронної комерції, цифрового маркетингу, вміння аналізувати великі масиви даних (Big Data) для прийняття рішень.
Лідерство та управлінські здібності	Сукупність навичок управління командою і проектами, необхідних керівнику для реалізації зовнішньоекономічних цілей підприємства. Включає здатність мотивувати та координувати команду (наприклад, відділ зовнішньоекономічної діяльності, логістів, юристів ЗЕД), приймати відповідальні рішення, делегувати завдання і контролювати їх виконання. Лідерство проявляється також у вмінні впроваджувати інновації та зміни, необхідні для адаптації бізнесу до вимог міжнародних ринків.

Джерело: сформовано автором на основі [4–9; 11]

(Incoterms, експортно-імпортних вимог) є необхідним для забезпечення відповідності операцій компанії вимогам різних країн та уникнення санкцій чи штрафів.

Таким чином, управлінські компетенції мають суттєвий вплив на успіх фірми на зовнішніх ринках. Інвестиції в розвиток компетенцій (як технічних, так і поведінкових та міжкультурних) покращують операційну ефективність підприємства, підсилюють відповідність вимогам та забезпечують конкурентні переваги на глобальному ринку.

На основі аналізу літератури можна зробити висновок, що як українські, так і міжнародні експерти виділяють схожий набір ключових компетенцій менеджерів ЗЕД. До них належать: стратегічне бачення і аналітичні здібності; знання міжнародного законодавства і ринкових правил; фінансова та еко-

номічна грамотність; іноземні мови та міжкультурна комунікація; навички переговорів і побудови партнерств; управління ризиками; цифрова грамотність і використання IT; лідерські якості та вміння впроваджувати інновації. Нижче представлено основні управлінські компетенції, необхідні керівникам підприємств для успішної зовнішньоекономічної діяльності (табл. 1).

Варто зазначити, що запропонований перелік компетенцій може доповнюватися залежно від галузі діяльності та специфіки ринків. Проте наведені вище компетенції є універсальними і найчастіше розглядаються науковцями як критичні для управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Рівень сформованості управлінських компетенцій безпосередньо визначає результативність зовніш-

ньюекономічної діяльності підприємств. Наявність аналітичних здібностей та знань міжнародних ринків забезпечує обґрунтований вибір цільових регіонів, урахування торговельних бар'єрів і форм виходу на зовнішні ринки. Мовна та міжкультурна компетентність підвищують ефективність ділових комунікацій і сприяють формуванню довгострокових партнерських відносин. Водночас розвиток компетенцій у сфері управління фінансовими, політичними та логістичними ризиками забезпечує стійкість зовнішньоекономічних операцій. Адаптивність і здатність до оперативного прийняття управлінських рішень дозволяють підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації та зміни зовнішнього середовища, що в сукупності формує передумови підвищення конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності.

Тобто, можна припустити наявність значущого взаємозв'язку між рівнем управлінських компетенцій та результативністю зовнішньоекономічної діяльності відображена в результатах сучасних емпіричних досліджень. У роботах Пулпетч і Чай-прасіт [10] обґрунтовано позитивний вплив компетентностей управлінського персоналу на показники ефективності діяльності підприємств і рівень експортної активності. Підприємства, які системно інвестують у розвиток управлінських навичок, характеризуються вищою продуктивністю праці, більшою адаптивністю до ринкових змін та кращими результатами інтеграції у міжнародні ринки. Водночас дослідники акцентують увагу на пріоритетній ролі комунікативних, адаптивних, інноваційних і проблемно-орієнтованих компетенцій у забезпеченні ефективності ЗЕД [10]. Сукупний вплив зазначених чинників формує передумови для зростання експортних обсягів, розширення географії

міжнародної присутності та підвищення прибутковості зовнішньоекономічних операцій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що компетентнісний підхід є одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання рівня ринкової невизначеності. Встановлено, що управлінські компетенції виступають стратегічним нематеріальним ресурсом, який забезпечує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища, підвищує якість управлінських рішень та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг на міжнародних ринках.

На основі аналізу наукових джерел систематизовано ключові компетенції менеджерів зовнішньоекономічної діяльності, серед яких визначальне значення мають стратегічне мислення, аналітичні здібності, знання міжнародного законодавства, фінансова грамотність, міжкультурна комунікація, навички переговорів, управління ризиками, цифрова компетентність та лідерські якості. Доведено, що комплексний розвиток зазначених компетенцій забезпечує підвищення результативності експортно-імпортних операцій, розширення географії міжнародної присутності підприємств та оптимізацію використання ресурсів у процесі реалізації зовнішньоекономічної стратегії.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення кількісних моделей оцінювання впливу окремих управлінських компетенцій на результати зовнішньоекономічної діяльності, а також аналіз ролі цифрових компетенцій у формуванні конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках в умовах цифрової економіки.

Література

1. Якимчук Т. В. *Формування компетенцій сучасного менеджера зовнішньоекономічної діяльності*. Наука та освіта: зб. пр. XIV Міжнар. наук. конф., 4–13 січ. 2020 р., м. Хайдусобосло (Угорщина). Хмельницький : ХНУ, 2020. С. 98–101.
2. Дія.Бізнес. *Дія Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukraini-rehionalni-tendentsii-lito-2022> (дата звернення: 14.01.2026).
3. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2022. 76(3). С. 15–22.
4. Ачкасова Л. М. Удосконалення управління персоналом підприємства: моделі компетенцій, моніторинг ефективності, управління конфліктами : монографія / Л. М. Ачкасова, Т. О. Водолажська, О. О. Гетьман. Харків : ФОП Панов А. М., 2025. 124 с.
5. Петришин Н., Яремчук Т. Ключові показники ефективності працівників ЗЕД в системі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*, № 51. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-6>
6. Зеліч В. В. Сучасні підходи до адаптації теорій менеджменту ЗЕД в умовах воєнного стану. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, № 22. 2025. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/634/593> (дата звернення: 14.01.2026).
7. Заїченко В. Стан сформованості психологічних компонентів комунікативної компетентності майбутніх фахівців зовнішньоекономічної діяльності. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2023. № 2. С. 66–76.

8. Про затвердження Випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників: Наказ; Мінпраці України від 29.12.2004 № 336. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0336203-04> (дата звернення: 14.01.2026)

9. Aliu F., Kutllovci E., Berisha Qehaja A. Identifying key managerial competencies in SMEs: a post-2020 systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2025-5274>

10. Pulpetch T, Chaiprasit K. Enhancing work efficiency and the performance of export companies through competency development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024. 8 (12). DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.7190>

11. Шкляр В., Петухов А. Роль цифрових технологій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали Міжнар. наук. практ. конф. (м. Київ, 22 листопада 2022 р.). Київ, 2022. С. 232–235.

References

1. Iakymchuk T. V. Formuvannia kompetentsii suchasnoho menedzhera zovnishnoekonomichnoi diialnosti. [Formation of Competencies of a Modern Foreign Economic Activity Manager]. *Nauka ta osvita*: zb. pr. XIV Mizhnar. nauk. konf., 4–13 sich. 2020 r., m. Khaidusoboslo (Uhorshchyna). Khmelnytskyi: KhNU, 2020. С. 98–101 [in Ukrainian].

2. Diia.Biznes. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukraini-rehionalni-tendentsii-lito-2022> [in Ukrainian].

3. Nazarenko I. Ekonomichniy zmist efektyvnosti diialnosti pidpriemstv [Economic Essence of Enterprise Performance Efficiency]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 76(3), 2022. С. 15–22 [in Ukrainian].

4. Achkasova L. M. Udoshkonalennia upravlinnia personalom pidpriemstva: modeli kompetentsii, monitorynh efektyvnosti, upravlinnia konfliktamy [Improving Enterprise Human Resource Management: Competency Models, Performance Monitoring, and Conflict Management]: monohrafiia / L. M. Achkasova, T. O. Vodolazhska, O. O. Hetman. Kharkiv: FOP Panov A. M., 2025. 124 s [in Ukrainian].

5. Petryshyn N., Yaremchuk T. Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti pratsivnykiv ZED v systemi tsinnisno-tsilovoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva [Key Performance Indicators of Foreign Economic Activity Employees in the Value- and Goal-Oriented Management System of Enterprise Foreign Economic Activity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 51. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-6> [in Ukrainian].

6. Zelich V. V. Suchasni pidkhody do adaptatsii teorii menedzhmentu ZED v umovakh voiennoho stanu [Modern Approaches to Adapting Foreign Economic Activity Management Theories under Martial Law Conditions]. *Zdobutky ekonomiky: perspektvy ta innovatsii*, № 22. 2025. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/634/593> [in Ukrainian].

7. Zaichenko V. Stan sformovanosti psykholohichnykh komponentiv komunikativnoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti [The Level of Development of Psychological Components of Communicative Competence of Future Foreign Economic Activity Specialists]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymi systemamy*, № 2, 2023. С. 66–76 [in Ukrainian].

8. Pro zatverdzhennia Vypusku 1 “Profesii pratsivnykiv, shcho ye zahalnymy dlia vsikh vydiv ekonomichnoi diialnosti” [Occupations Common to All Types of Economic Activity] Dovidnyka kvalifikatsiinykh kharakterystyk profesii pratsivnykiv: Nakaz; Minpratsi Ukrainy vid 29.12.2004 № 336. *Baza danykh “Zakonodavstvo Ukrainy”*. Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0336203-04> [in Ukrainian].

9. Aliu F., Kutllovci E., Berisha Qehaja A. Identifying key managerial competencies in SMEs: a post-2020 systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 2025. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2025-5274>

10. Pulpetch T, Chaiprasit K. Enhancing work efficiency and the performance of export companies through competency development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 8 (12), 2024. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.7190>

11. Shkliar V., Pietukhov A. Rol tsyfrovyykh tekhnolohii v upravlinni zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstv [The Role of Digital Technologies in Managing Enterprises' Foreign Economic Activity]. *Upravlinnia ta administruvannia v umovakh protydyi hibrydnym zahrozam natsionalnii bezpetsi: materialy Mizhnar. nauk. prakt. konf. (m. Kyiv, 22 lystopada 2022 r.)*. Kyiv, 2022. С. 232–235 [in Ukrainian].

Тарасенко Олексій Сергійович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту

Київський національний університет технологій та дизайну

Tarasenko Oleksiy

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Management

Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: 0000-0003-3024-1385

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11858

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ УНІВЕРСИТЕТУ У СВІТОВОМУ МІЖНАРОДНОМУ ДИСКУРСІ: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ

TRANSFORMATION OF UNIVERSITY BRAND MANAGEMENT IN THE GLOBAL SCIENTIFIC DISCOURSE: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

Анотація. Сучасний глобальний простір вищої освіти зазнає глибоких трансформацій, зумовлених цифровізацією, посиленням конкуренції та зростанням ролі нематеріальних активів у стратегічному управлінні закладами вищої освіти. За цих умов бренд університету дедалі частіше розглядається не лише як репутаційний індикатор, а як складний управлінський інструмент, інтегрований у процеси стратегічного позиціювання, взаємодії зі стейкхолдерами та глобальної комунікації.

Метою статті є ідентифікація та систематизація провідних тематичних напрямів, часових трансформацій і просторових асиметрій наукового дискурсу з управління брендом університетів на основі бібліометричного аналізу. Вихідною гіпотезою є припущення, що еволюція наукових підходів у цій сфері характеризується зміщенням від репутаційно орієнтованих моделей до підходів, орієнтованих на цифровізацію, платформні рішення та активну взаємодію зі стейкхолдерами.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить бібліометричний аналіз 2900 наукових статей, індексованих у базі даних Scopus за період 1990–2025 рр., із застосуванням інструментів аналізу появи ключових слів, кластеризації та тематично-часового мапування в середовищі VOSviewer.

Результати. За результатами дослідження зроблено висновок про сформованість концептуального ядра наукового дискурсу, основою якого є цінність бренду університету, а також зафіксовано розширення дослідницького поля за рахунок стратегічних, цифрових і глобалізаційних вимірів. Окрему увагу приділено динаміці зміни наукових акцентів упродовж періоду дослідження, що дозволило простежити перехід від фрагментарних підходів до комплексних моделей бренд-менеджменту у сфері вищої освіти. Просторово-мережевий аналіз засвідчив асиметричну структуру міжнародної наукової співпраці, інтерпретовану з позицій світ-системного підходу, та дозволив оцінити тенденції поступової інтеграції напівпериферійних і периферійних країн у глобальний науковий простір.

Перспективи. Отримані результати створюють аналітичні передумови для подальших досліджень стратегічного управління брендом університетів з урахуванням інституційних і регіональних відмінностей та сучасних викликів розвитку глобального ринку вищої освіти в умовах цифрової трансформації та посилення конкуренції.

Ключові слова: управління брендом університету, цінність бренду, вища освіта, цифровізація, бібліометричний аналіз, стейкхолдери.

Summary. The contemporary global higher education landscape is undergoing profound transformations driven by digitalisation, intensified international competition, and the growing importance of intangible assets in the strategic management of higher education institutions. Under these conditions, the university brand is increasingly perceived not merely as a reputational



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

indicator, but as a complex managerial instrument integrated into processes of strategic positioning, stakeholder engagement, and global communication.

Purpose of the article. The aim of this article is to identify and systematise the leading thematic directions, temporal transformations, and spatial asymmetries of the scholarly discourse on university brand management based on bibliometric analysis. The underlying research hypothesis assumes that the evolution of academic approaches in this field is characterised by a shift from reputation-oriented models towards approaches focused on digitalisation, platform-based solutions, and active stakeholder interaction.

Materials and methods. The methodological framework of the study is based on a bibliometric analysis of 2,900 scholarly articles indexed in the Scopus database over the period 1990–2025, employing keyword co-occurrence analysis, clustering techniques, and thematic–temporal mapping using the VOSviewer software.

Results. The results reveal a stable conceptual core of the scientific discourse centred on university brand equity, alongside an expansion of the research field driven by strategic, digital, and globalisation-related dimensions. Attention is paid to the dynamics of changing research emphases over the analysed period, which makes it possible to trace the transition from fragmented approaches to comprehensive models of brand management in higher education. The spatial and network analysis demonstrates an asymmetric structure of international scientific collaboration, interpreted through the lens of the world-systems approach, and identifies trends of gradual integration of semi-peripheral and peripheral countries into the global research landscape.

Prospects. These findings provide analytical foundations for further studies on the strategic management of university brands, considering institutional and regional differences as well as contemporary challenges of the global higher education market in the context of digital transformation and increasing inter-university competition.

Key words: university brand management, brand equity, higher education, digitalisation, bibliometric analysis, stakeholder.

Постановка проблеми. Глобальний ландшафт вищої освіти характеризується кризою традиційних репутаційних моделей, що проявилася на тлі демографічних змін, зростання вимог до окупності інвестицій в освіту та швидкої інтеграції генеративного штучного інтелекту. За цих умов управління брендом набуває стратегічного значення, оскільки заклади вищої освіти (далі — ЗВО) трансформуються з відносно закритих інституцій у відкриті цифрові екосистеми, що мають підтримувати академічну репутацію в умовах генеративного пошуку та пошуку без переходу на сайт («нульовий клік», *zero-click searches*). Ключова проблема сучасного університетського брендингу полягає у поєднанні цифровізації комунікацій із посиленням запиту стейкхолдерів на автентичність, прозорість і соціальну відповідальність у межах ESG-парадигми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел свідчить про стале зростання наукового інтересу до управління брендом ЗВО, що відображає трансформацію їх ролі у глобальному освітньому просторі. У концептуальних дослідженнях бренд університету інтерпретується як багатовимірна екосистема, що інтегрує інституційну ідентичність, репутаційні характеристики та взаємодію зі стейкхолдерами (M. Pinar, 2020) [1]. Y. Stukalina та D. Pavlyuk (2021) адаптують класичні моделі цінності бренду (зокрема *customer-based brand equity, CBBE*) до специфіки вищої освіти, підкреслюючи диференційоване сприйняття бренду різними групами стейкхолдерів [2].

Вагомий внесок у систематизацію наукового дискурсу зроблено в межах оглядових і бібліометричних досліджень. Зокрема, X. Yaping et al. (2023) на основі систематичного аналізу літератури підкреслюють складність та багатовимірність управління брен-

дом університету, акцентуючи увагу на поєднанні ідентичності, позиціонування та маркетингових стратегій [3]. Q. Le et al. (2023) виокремлюють провідні тематичні дослідницькі кластери, серед яких домінує вивчення комунікаційних стратегій, управління репутацією та спільного створення цінності бренду [4]. Подальше поглиблення цього напрямку представлено у науковій праці S. Liu та M. Ghasemy (2025), які ідентифікували шість ключових тематичних напрямів, зокрема: формування бренду університету, моделі цінності бренду, детермінанти задоволеності студентів, питання іміджу та репутації, а також зростання значення брендингу в країнах, що розвиваються [5]. Науковці констатують поступову переорієнтацію досліджень з традиційних корпоративно-репутаційних моделей на цифрово-орієнтовані та глобалізаційні стратегії брендингу.

Окремим напрямом сучасних досліджень є проблематика впливу цифровізації та соціальних мереж на управління брендом університетів. Зокрема, M. Sarder та K. Mustaqeem (2024) демонструють, що різні платформи соціальних мереж виконують різні функції у формуванні бренду: *Instagram* використовується для візуального сторітелінгу, *LinkedIn* — для покращення академічної репутації, *Facebook* — для побудови спільнот, *TikTok* — для залучення молодіжної аудиторії. Водночас вчені наголошують на управлінських викликах, пов'язаних із необхідністю реагування на негативний зворотний зв'язок та забезпечення узгодженості цифрових комунікацій [6].

Цифровий і стратегічний вимір університетського брендингу узагальнено в праці H. O'Sullivan et al. (2024), у якій бренд університету розглядається як поєднання візуальної ідентичності, онлайн-присутності та управління репутацією [7]. Автори підкреслюють необхідність уніфікації графічних

та комунікаційних елементів та активного використання цифрових каналів для формування цілісного й автентичного бренду, здатного залучати різні групи стейкхолдерів.

В українському науковому дискурсі проблематика управління брендом ЗВО дедалі частіше аналізується в контексті цифровізації, зростання конкуренції на ринку освітніх послуг та кризових трансформацій. Так, Я. Лісун (2023) зосереджується на виявленні найбільш результативних каналів маркетингових комунікацій українських і закордонних університетів, а також на визначенні ролі інфлюенсерів у цифровому маркетингу, брендингу та позиціонуванні ЗВО [8]. У дослідженні Демидюк С., Стрільчук Р., Крайчук С. (2025) систематизовано інструменти маркетингової політики комунікацій університетів з акцентом на інтеграції цифрових технологій, управлінні брендом, персоналізації комунікацій та оцінюванні їх ефективності [9]. Сучикова Ю. і Данько Ю. (2025) розширюють дослідницьку рамку, обґрунтовуючи концепцію «бренду стійкості» університету як інструменту адаптації комунікаційних стратегій у воєнний період та умовах високої невизначеності [10].

Водночас попри значний обсяг напрацювань, сучасний дослідницький ландшафт характеризується фрагментарністю підходів та відсутністю цілісної концептуальної рамки, здатної пояснити трансформацію підходів щодо управління брендом університетів. Це зумовлює доцільність застосування бібліометричного аналізу для ідентифікації домінантних тематичних кластерів і глобальних трендів у цій сфері у часовому та просторовому вимірах.

Метою статті є ідентифікація та структурування провідних тематичних напрямів, часових трансформацій і просторових асиметрій дослідницького поля управління брендом університетів на основі бібліометричного аналізу. Вихідна гіпотеза полягає в тому, що еволюція наукових підходів характеризується переходом від репутаційно орієнтованих моделей до підходів, зосереджених на цифровізації, платформних рішеннях і взаємодії зі стейкхолдерами, що відображається у структурі тематичних кластерів та динаміці ключових дослідницьких напрямів.

Формування емпіричної бази дослідження здійснювалося шляхом аналізу публікацій у наукометричній базі даних *Scopus* з використанням структурованого пошукового запиту. До вибірки включалися наукові праці, в яких у назві, анотації або ключових словах (*TITLE-ABS-KEY*) містилися терміни «*university*» або «*higher education institution*» у поєднанні з термінами «*brand*» та «*management*». Основними критеріями відбору були: період публікацій — 1990–2025 рр., мова — англійська, тип джерела — рецензовані наукові статті. Для забезпечення релевантності результатів пошук було додатково обмежено предметними галузями соціальних наук (*Social Sciences*), бізнесу та менеджменту (*Business, Management and Accounting*), економіки

(*Economics, Econometrics and Finance*), мистецтва та гуманітарних наук (*Arts and Humanities*), а також науки про прийняття рішень (*Decision Sciences*). За результатами застосування цього підходу було відібрано 2900 наукових статей. Сформований масив бібліографічних даних експортовано та попередньо опрацьовано в середовищі *Microsoft Excel* для очищення та стандартизації записів.

Подальший аналіз здійснено із застосуванням *VOSviewer*, що забезпечило аналіз спільної появи ключових слів (*co-occurrence*) та їх кластеризацію. Кластери ключових слів з високим рівнем взаємозв'язку інтерпретовано як стійкі тематичні домени, що відображають домінантні напрями розвитку досліджень з питань управління брендом університету.

Проведене дослідження має певні обмеження. По-перше, аналіз базується виключно на даних бази *Scopus* і охоплює лише англomовні рецензовані публікації, що може зумовлювати недостатнє представлення окремих регіональних наукових шкіл та неанглomовних досліджень. По-друге, застосований бібліометричний підхід не передбачає безпосередньої оцінки якості або практичної результативності окремих моделей управління брендом ЗВО, зосереджуючись насамперед на виявленні структури та динаміки наукового дискурсу у цій сфері.

Стаття складається з трьох частин. У першій частині на основі бібліометричного аналізу публікацій, індексованих у базі *Scopus*, ідентифіковано та структуровано ключові тематичні кластери досліджень з управління брендом ЗВО, окреслено концептуальне ядро відповідного наукового дискурсу. У другій — проаналізовано динаміку та змістову еволюцію досліджень з питань управління брендом університетів за 1990–2025 рр., що дозволило виявити перехід від репутаційних моделей до цифро- та глобалізаційно орієнтованих моделей бренд-менеджменту. У третій частині — досліджено просторово-часову диференціацію наукових досліджень і мережу міжнародної співпраці, інтерпретовану з позицій світ-системного підходу, з виокремленням країн ядра, напівпериферії та периферії й визначенням тенденцій їх інтеграції у глобальний науковий простір.

Виклад основного матеріалу. Для ідентифікації характеристик наукового дискурсу з управління брендом університетів здійснено бібліометричне мапування ключових термінів на основі аналізу їх спільної появи у публікаціях, індексованих у базі *Scopus* (рис. 1). Концептуальне підґрунтя досліджень формує кластер «Корпоративна ідентичність, репутація та комунікації зі стейкхолдерами» (блакитний колір, 12 ключових слів), ключовими поняттями якого є «корпоративний брендинг», «ідентичність», «репутація», «імідж», «нематеріальні активи», «комунікація зі стейкхолдерами». У межах цього кластера університет виступає як корпоративний актор, а бренд — як механізм узгодження інституційної ідентичності, репутації та очікувань стейкхолдерів.

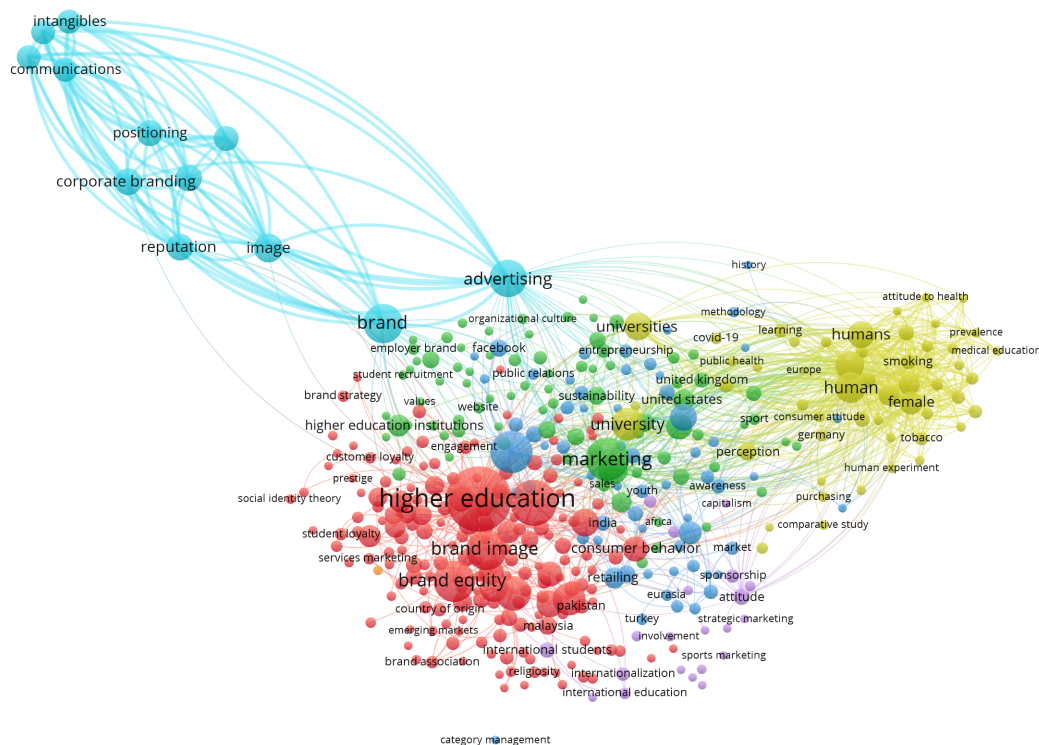


Рис. 1. Результати бібліометричного аналізу: тематична мапа спільного використання ключових слів у дослідженнях з питань управління брендом університетів

Джерело: складено автором на основі даних бази Scopus із використанням програмного забезпечення VOSviewer

Центральним у структурі дослідницького поля є кластер «Управління брендом університету, орієнтоване на цінність» (червоний колір, 173 ключових слова), ядро якого формують поняття «вища освіта» (*higher education*), «університет» (*university*), «імідж бренду» (*brand image*), «цінність бренду» (*brand equity*). Бренд університету в рамках кластера розглядається як стратегічний нематеріальний актив, що впливає на лояльність (*brand loyalty*), довіру (*brand trust*) та залученість до бренду (*brand engagement*), а також на задоволеність студентів (*student satisfaction*) і наміри абітурієнтів щодо вступу (*enrolment intention*). Значна кількість наукових досліджень зосереджена на адаптації моделей цінності бренду, орієнтованої на споживача, до особливостей ринку освітніх послуг.

З центральним кластером тісно пов'язаний кластер «Стратегічне управління цінністю та конкурентоспроможністю бренду університету» (зелений колір, 82 ключових слова). У його межах бренд університету розглядається як інструмент формування конкурентної переваги (*competitive advantage*), конкурентоспроможності (*competitiveness*) та стійкого розвитку (*sustainability*) та є нематеріальним ресурсом, який забезпечує їх привабливість не лише для студентів, а й для всіх інших стейкхолдерів. Ключовими є поняття «вартість бренду» (*brand value*), «оцінювання бренду» (*brand evaluation*), «брендинг роботодавця» (*employer branding*), «управління та-

лантами» (*talent management*), корпоративна соціальна відповідальність (*CSR*). Особливістю досліджень цього кластера є інтеграція брендингу університету з управлінням людськими ресурсами, лідерством, організаційною культурою та ESG-орієнтованими практиками.

Кластер «Цифровізація брендингу університету» (синій колір, 64 ключових слова) об'єднує всі інші кластери та відображає перехід до платформних і мережевих комунікаційних моделей. Його ключовими складниками виступають соціальні медіа (*social media*), цифровий маркетинг (*digital marketing*), інституційні комунікації (*institutional communication*), сторітелінг (*storytelling*), користувачський контент (*user-generated content*), а також платформи *Facebook* та *Instagram*. У межах цього напряму університетський бренд розглядається як результат спільного створення цінності (*co-creation of equity*) за участі студентів, випускників та інших стейкхолдерів, що засвідчує якісну трансформацію парадигми бренд-менеджменту.

Кластер «Глобальне та стратегічне позиціонування бренду університету» (фіолетовий колір, 21 ключове слово) розвиває парадигму цінності бренду в міжнародному контексті. Ключовими темами при цьому є: інтернаціоналізація (*internationalisation*), іноземні студенти (*international students*), стратегічний маркетинг (*strategic marketing*), резонанс бренду (*brand resonance*). Університетський бренд у цьому

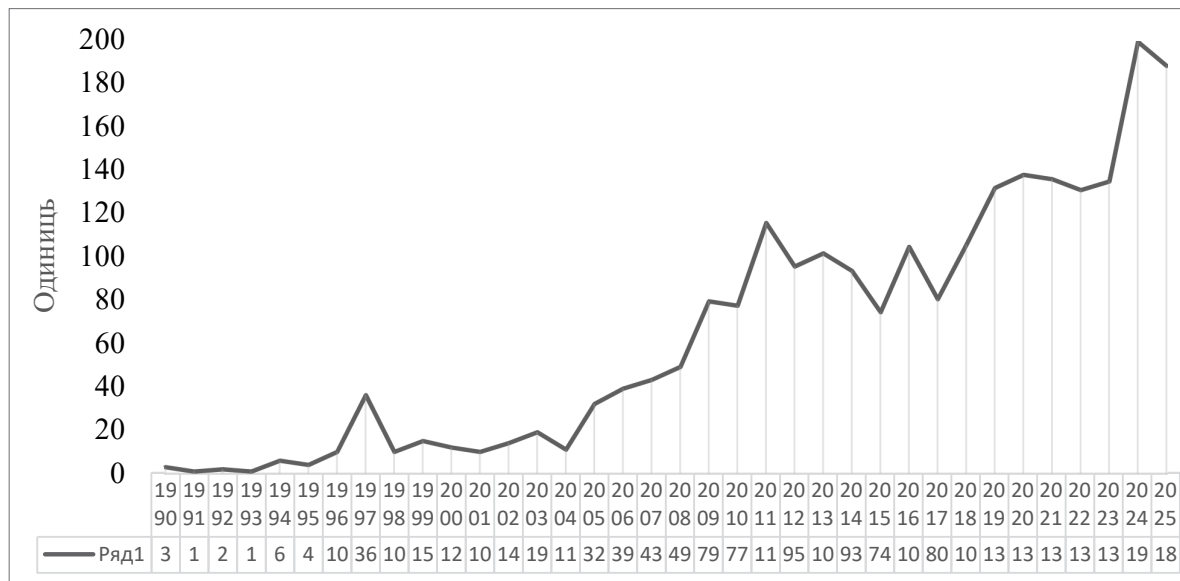


Рис. 2. Динаміка публікацій з тематики управління брендом університетів за 1990–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі даних бази *Scopus*

контексті розглядається як похідна від накопиченої цінності бренду та як інструмент конкуренції на міжнародному ринку освітніх послуг.

Окремо виокремлюється кластер «Міждисциплінарні аспекти в управлінні брендом університету» (оливковий колір, 52 ключових слова), що характеризується високою тематичною гетерогенністю та об'єднує поняття, пов'язані з медициною, психологією, поведінковими науками та методологією емпіричних досліджень, зокрема контрольоване дослідження (*controlled study*), анкетування (*questionnaire*), якісне дослідження (*qualitative research*), громадське здоров'я (*public health*). Отримані результати свідчать про наявність чітко структурованого ядра дискурсу, зосередженого на цінності бренду університету, та його розширення за рахунок стратегічних, цифрових і глобалізаційних вимірів. У межах часового аналізу досліджено динаміку кількості наукових статей з проблематики управління брендом університету, індексованих у базі даних *Scopus* за 1990–2025 рр. (рис. 2).

Отримані результати відображають поетапне формування і подальшу інституціоналізацію досліджень з проблематики управління брендом ЗВО. Період 1990–2004 рр. характеризується низькою публікаційною активністю (1–19 публікацій на рік), що вказує на відсутність сформованого дослідницького напрямку. Наукові праці цього періоду зосереджуються переважно на загальних питаннях розвитку вищої освіти, демографічних процесах, ринку праці та інституційних змінах, без виокремлення бренду університету як самостійного об'єкта дослідження. У 2005–2012 рр. спостерігається суттєве зростання кількості публікацій (від 32 до 115 на рік), що свідчить про формування теоретичного ядра досліджень. Саме у цей період бренд університету починає позиціонуватися як стратегічний нематеріальний актив,

а дослідження проблематики управління брендом університетів набувають системного характеру. Період 2013–2018 рр. характеризується відносною стабілізацією публікаційної активності (74–105 публікацій на рік) на тлі значної диверсифікації дослідницьких тем. Фокус наукових робіт поступово зміщується від базових концепцій бренду до стратегічних, управлінських та конкурентних аспектів діяльності університетів. Найбільш інтенсивний етап розвитку (2019–2025 рр.) відображає вплив цифровізації, глобалізації та посилення міжнародної конкуренції між університетами. Для поглибленого аналізу еволюції наукового дискурсу у сфері управління брендом університету застосовано метод бібліометричного тематично-часового мапування. Аналіз охоплює 2005–2025 рр., інтервал до 2012 року укрупнено через обмежену кількість релевантних публікацій у цьому періоді. Градієнт кольорів на тематично-часовій карті (рис. 3) відбиває послідовну зміну дослідницьких акцентів: від ранніх праць (синій спектр) до сучасних досліджень (жовтий спектр).

Відповідно до наведених даних до 2008 р. науковий інтерес до проблематики управління брендом ЗВО мав переважно фрагментарний характер і не формував окремого дослідницького напрямку. Основні публікації зосереджувалися на загальних питаннях вищої освіти, людського капіталу, демографічних змін та ринку праці. У тематичному полі домінували поняття «освіта» (*education*), «ринок праці» (*labour market*), «людський капітал» (*human capital*).

Протягом 2009–2012 рр. відбулось поступове зміщення дослідницького фокуса до бренду як ключового стратегічного нематеріального активу ЗВО. Важливими аспектами стають репутація, імідж, «інституційна ідентичність», а також окремі питання адаптації концепції цінності бренду до освітнього

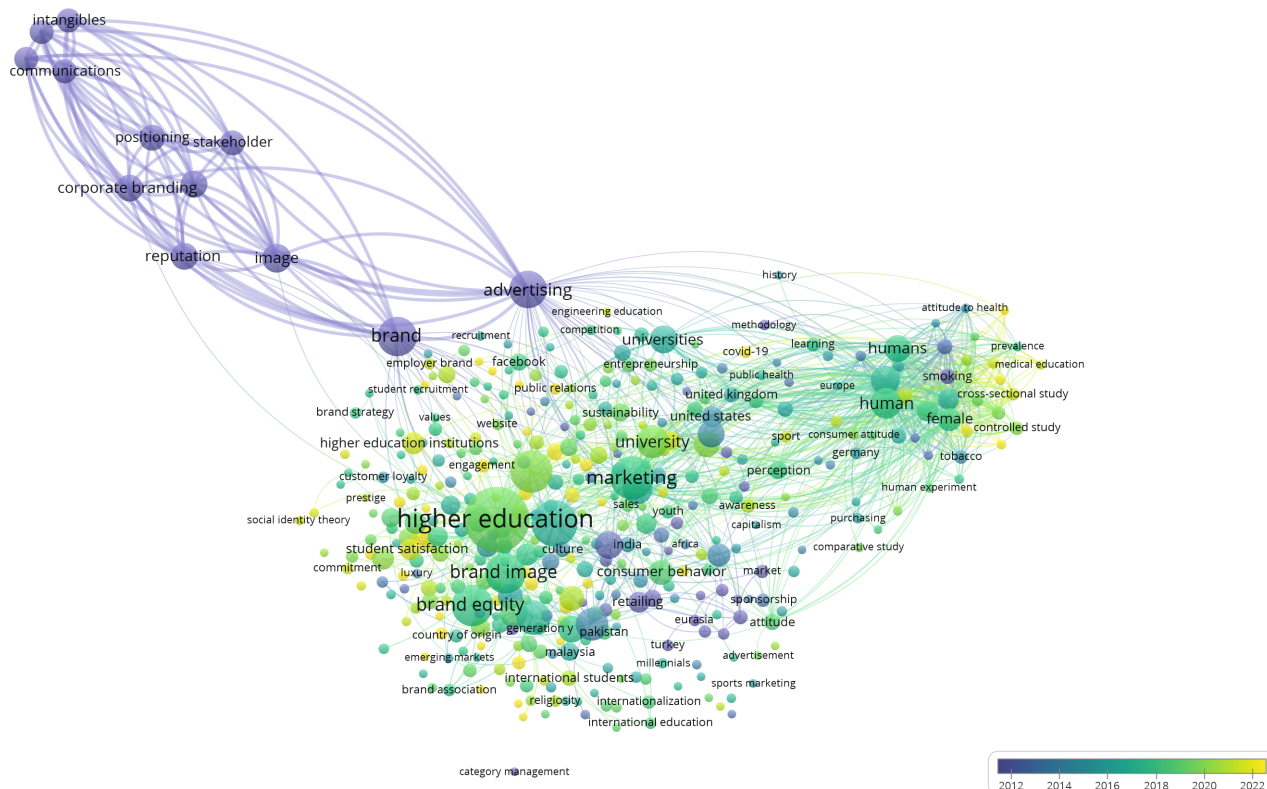


Рис. 3. Результати бібліометричного аналізу: тематично-часовий вимір досліджень управління брендом університету

Джерело: складено автором на основі даних бази *Scopus* із використанням програмного забезпечення *VOSviewer*

контексту. Саме на цьому етапі закладається наукове підґрунтя для подальшого розвитку парадигми цінності бренду у сфері вищої освіти.

З 2013 року управління брендом університету формується як самостійний напрям наукових досліджень. У цей період зростає кількість праць, присвячених іміджу, цінності бренду та лояльності до нього, задоволеності студентів і наміру абітурі-

ентів до вступу. Бренд університету розглядається як стратегічний нематеріальний ресурс, що впливає на поведінкові рішення ключових стейкхолдерів, а брендинг інтегрується з проблематикою стратегічного управління і конкурентоспроможності ЗВО на ринку освітніх послуг.

З 2018 року дослідження фокусуються на цифрових каналах формування бренду, мережних



Рис. 4. Географічний розподіл наукових публікацій з управління брендом університету у світі

Джерело: складено автором на основі даних бази *Scopus*

ефектах і спільних з ключовими стейкхолдерами зусиллях щодо створення його цінності, при одночасному посиленні інтересу до інтернаціоналізації та глобальної конкуренції університетів.

Отже, за результатами аналізу визначено послідовну еволюцію підходів до управління брендом ЗВО. Зростання кількості публікацій супроводжується поглибленням досліджень: від фрагментарних репутаційних моделей (до 2008 р.) та формуванням концепції бренду як стратегічного активу (2009–2017 рр.) до сучасного фокусу на цифровізації, глобальній конкуренції та інтернаціоналізації (2018–2025 рр.).

З метою виявлення просторових асиметрій у розвитку наукового дискурсу з управління брендом університету проведено аналіз географічного розподілу публікацій, індексованих у наукометричній базі *Scopus* за 1990–2025 рр. (рис. 4).

Дані, наведені на рис. 4, свідчать про концентрацію наукових публікацій у обмеженій кількості країн. Лідером за обсягом публікаційної активності є Сполучені Штати Америки (610 статей), які суттєво випереджають інші країни. До групи держав з високою активністю також належать Велика Британія (208), Австралія (145) і Китай (116), що свідчить про домінування їх наукових шкіл.

Водночас спостерігається інтенсифікація досліджень у країнах Південної та Південно-Східної Азії, а також Африки, зокрема в Малайзії, Індії, Індонезії,

Пакистані, В'єтнамі та Південно-Африканській Республіці. Це відображає актуалізацію питань університетського брендингу в умовах глобалізації ринку освітніх послуг та прагнення місцевих університетів до міжнародної експансії.

Для ідентифікації структури міжнародного наукового співробітництва здійснено бібліометричне мапування мережі взаємодії між країнами (рис. 5), яка відображає інтенсивність спільних публікацій, позицію країн у мережі та часову динаміку їх включення до наукового обміну.

Інтерпретація отриманої мережевої структури здійснюється з використанням світ-системного підходу (*Wallerstein*, 2004). Поділ на ядро, напівпериферію та периферію застосовано як аналітичний інструмент для характеристики мережевої позиції країн у міжнародному співавторстві.

До групи країн ядра належать Сполучені Штати Америки та Велика Британія, які характеризуються найбільшими розмірами вузлів і найвищою щільністю міжнародних наукових зв'язків. Це свідчить про їхню провідну роль у формуванні та координації глобальних досліджень у сфері управління брендом університету. Значну інтенсивність міжнародних наукових зв'язків також демонструють Австралія, Канада, Німеччина, Нідерланди, Швеція, Данія та Фінляндія, які стабільно залучені до міждержавної наукової співпраці у цій сфері. Китай займає проміжну,

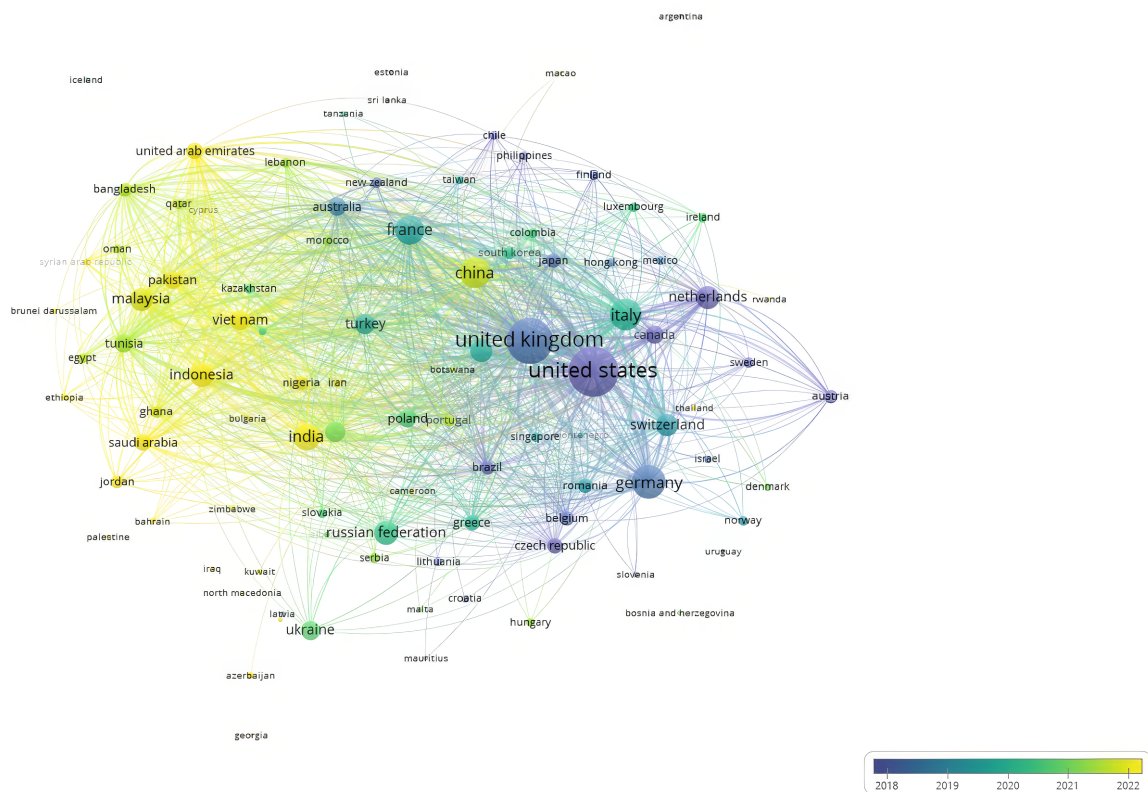


Рис. 5. Мережа міжнародної наукової співпраці у дослідженнях з управління брендом університету (overlay-візуалізація за роками публікацій)

Джерело: складено автором на основі даних бази *Scopus* з використанням програмного забезпечення *VOSviewer*

структурно значущу позицію, поєднуючи автономний розвиток національного напрямку з активною участю в міжнародних мережах співавторства.

Напівпериферійний сегмент представлений широким колом країн, зокрема Малайзією, Індонезією, Індією, Пакистаном, Саудівською Аравією, Об'єднаними Арабськими Еміратами, Єгиптом, Мексикою, Колумбією, Португалією та Сінгапуром. Для цього кластера характерне стрімке зростання інтенсивності міжнародних зв'язків у 2019–2022 рр., що відображає модернізацію університетів та адаптацію просунутих моделей бренд-менеджменту до регіональної специфіки. Окрему транзитну позицію між напівпериферією і ядром займають країни Центральної та Східної Європи, зокрема Польща, Чехія і держави Балтії, які, попри відносно менші обсяги публікацій, виконують функцію посередників між західноєвропейськими науковими школами і східноєвропейським академічним простором. Периферійний сегмент включає країни з низькою щільністю внутрішніх зв'язків і переважно асиметричною моделлю співпраці з ядром, серед яких Україна (19 статей), окремі країни Балканського регіону, Кавказу, а також ряд держав Африки і Близького Сходу. У часовому вимірі їх участь у міжнародному науковому дискурсі активізується лише на пізніх етапах, що вказує на поступову, але нерівномірну інтеграцію у глобальний науковий простір.

Отже, еволюція міжнародної наукової співпраці у сфері управління брендом університету відбувається за логікою світ-системної диференціації: від концентрації досліджень у країнах ядра на ранніх етапах до формування більш багатополлярної та мережево складної структури з активним залученням напівпериферійних і периферійних акторів у пізніший період.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило комплексно

охарактеризувати еволюцію наукового дискурсу з управління брендом університету у тематичному, часовому та просторовому вимірах. Встановлено, що підходи до управління брендом університету еволюціонували від фрагментарних напрацювань у межах загальної проблематики менеджменту вищої освіти до інституціоналізованої міждисциплінарної галузі. Визначено, що: концептуальним ядром, навколо якого структурується сучасне дослідницьке поле, є формування цінності бренду університету; бренд університету в сучасних умовах розглядається як стратегічний нематеріальний актив, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та інституційну стійкість ЗВО. Підтверджено гіпотезу про еволюцію наукового дискурсу з управління брендом ЗВО від репутаційно орієнтованих підходів до моделей, орієнтованих на цифровізацію, платформні рішення та взаємодію зі стейкхолдерами, що відображається у структурі тематичних кластерів і часовій динаміці досліджень. Починаючи з 2018 року, у наукових публікаціях посилюється увага до цифрових комунікацій, мережевих форм взаємодії та процесів інтернаціоналізації, що відповідає зміні умов функціонування ЗВО в глобальному освітньому просторі.

Застосування світ-системного підходу в межах просторово-часового аналізу дозволило виявити асиметричну структуру глобального дослідницького середовища. Отримані результати можуть слугувати аналітичною основою для подальших досліджень і практичних рішень у сфері стратегічного менеджменту ЗВО України в поточних умовах їх функціонування. Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблений аналіз чинників формування цінності бренду університетів у різних соціально-економічних контекстах з урахуванням актуальних глобальних трендів розвитку вищої освіти та специфіки функціонування системи вищої освіти України.

Література

1. Pinar M. University branding and measuring brand equity: conceptual framework and empirical studies. *The Journal of International Scientific Researches*. 2020. Vol. 5 (Ek). P. 1–5. DOI: 10.23834/isrjournal.839937
2. Stukalina Y., Pavlyuk D. Using customer-based brand equity model in the higher education context: simulating the current university's brand. *Business, Management and Economics Engineering*. 2021. Vol. 19, No. 2. P. 272–288. DOI: 10.3846/bmee.2021.14692
3. Yaping X., et al. University brand: a systematic literature review. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, Issue 6. Art. e16825.
4. Le Q. H., Fuller R., Hoang T. H., Nguyen N. Branding in higher education: a bibliometric analysis and research agenda. *Journal of Marketing for Higher Education*. 2023. Vol. 35, No. 3. P. 696–719. DOI: 10.1080/08841241.2023.2289020
5. Liu S., Ghasemy M. Research progress and frontiers of the university brand: a bibliometric review between 2003 and 2024. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2025. P. 1–22. DOI: 10.1108/JARHE-03-2025-0168
6. Sarder M. A. U., Mustaqeem K. M. The role of social media marketing in shaping educational institution branding. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2024. Vol. 8, No. 3S. P. 4574–4588. DOI: 10.47772/IJRISS.2024.803333S
7. O'Sullivan H., Polkinghorne M., Chapleo C., Cownie F. Contemporary branding strategies for higher education. *Encyclopedia*. 2024. Vol. 4, No. 3. P. 1292–1311. DOI: 10.3390/encyclopedia4030085
8. Лісун Ю. В. Цифровий маркетинг і брендинг закладів вищої освіти України та європейських країн. *Економіка та управління бізнесом*. 2023. Т. 3, № 14. С. 84–101. DOI: 10.31548/economics14(3).2023.073

9. Демидюк С. О., Стрільчук Р. М., Крайчук С. О. Концепція та інструменти маркетингової комунікаційної політики закладу вищої освіти. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 183–188. DOI: 10.32782/2415-3583/34.29
10. Сучікова Ю. В., Данько Ю. В. Українські університети в нових реаліях: стратегії збереження академічного потенціалу в умовах війни. *Проблеми і перспективи менеджменту*. 2025. Т. 23, № 2 (спецвип.). С. 1–6. DOI: 10.21511/ppm.23(2-si).2025.01

References

1. Pinar, M. (2020). University branding and measuring brand equity: conceptual framework and empirical studies. *The Journal of International Scientific Researches*, 5 (Ek), 1–5. <https://doi.org/10.23834/isrjournal.839937>
2. Stukalina, Y., & Pavlyuk, D. (2021). Using customer-based brand equity model in the higher education context: simulating the current university's brand. *Business, Management and Economics Engineering*, 19 (2), 272–288. <https://doi.org/10.3846/bmee.2021.14692>
3. Yaping, X., Huong, N. T. T., Nam, N. H., Quyet, P. D., Khanh, C. T., & Anh, D. T. H. (2023). University brand: A systematic literature review. *Heliyon*, 9 (6), e16825. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16825>
4. Le, Q. H., Fuller, R., Hoang, T. H., & Nguyen, N. (2023). Branding in higher education: A bibliometric analysis and research agenda. *Journal of Marketing for Higher Education*, 35(3), 696–719. <https://doi.org/10.1080/08841241.2023.2289020>
5. Liu, S., & Ghasemy, M. (2025). Research progress and frontiers of the university brand: A bibliometric review between 2003 and 2024. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 1–22. <https://doi.org/10.1108/JARHE-03-2025-0168>
6. Sarder, M. A. U., & Mustaqeem, K. M. (2024). The role of social media marketing in shaping educational institution branding. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(3S), 4574–4588. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.803333S>
7. O'Sullivan, H., Polkinghorne, M., Chapleo, C., & Cownie, F. (2024). Contemporary branding strategies for higher education. *Encyclopedia*, 4(3), 1292–1311. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4030085>
8. Lisun, Y. (2023). Tsyfrovyi marketynh i brendynh zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy ta yevropeiskyykh krain [Digital marketing and branding of higher education institutions in Ukraine and European countries]. *Economics and Business Management*, 3(14), 84–101. [https://doi.org/10.31548/economics14\(3\).2023.073](https://doi.org/10.31548/economics14(3).2023.073)
9. Demydiuk, S., Strilchuk, R., & Kraychuk, S. (2025). Kontseptsia ta instrumenty marketynhovoї komunikatsiinoi polityky zakladu vyshchoi osvity [Concept and tools of marketing communication policy of a higher education institution]. *Entrepreneurship and Innovation*, 34, 183–188. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.29>
10. Suchikova, Y., & Danko, Y. (2025). Ukrainski universytety v novykh realiiakh: stratehii zbrezhennia akademichnoho potentsialu v umovakh viiny [Ukrainian universities in new realities: Strategies for preserving academic potential during the war]. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2-SI), 1–6. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.01](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.01)

УДК 658.14:004.9

Цимбаленко Наталія Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет*

Tsybalenko Nataliia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Department logistics and trade business

State University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0002-2484-5126

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11857

РОЛЬ FINTECH-ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

THE ROLE OF FINTECH-FINANCIAL MANAGEMENT TOOLS IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Сучасні умови функціонування підприємств України характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, зумовленої воєнними діями, макроекономічними дисбалансами та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. За таких умов особливої актуальності набуває проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств, важливу роль у вирішенні якої відіграють фінансові технології (FinTech). Впровадження FinTech-інструментів у систему фінансового менеджменту сприяє цифровізації фінансових процесів, оптимізації управління грошовими потоками та підвищенню фінансової стійкості бізнесу.

Мета. Дослідження ролі FinTech-інструментів у підвищенні конкурентоспроможності підприємств України, аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку фінансових технологій, а також обґрунтування перспективних напрямів їх впровадження з метою формування стійких конкурентних переваг.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження слугували аналітичні матеріали Української асоціації фінтех та інноваційних компаній, Національного банку України, міжнародних організацій, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів. У роботі застосовано методи аналізу та синтезу, статистичного та економічного, системного підходу та графічного моделювання.

Результати. У результаті дослідження встановлено, що FinTech-інструменти суттєво впливають на підвищення ефективності фінансового менеджменту підприємств через автоматизацію платіжних операцій, розвиток онлайн-кредитування, використання хмарних фінансових сервісів, аналітики великих даних і штучного інтелекту. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку FinTech-сектору України та визначено, що впровадження фінансових технологій сприяє зниженню транзакційних витрат, прискоренню обороту капіталу, підвищенню ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підприємств, що позитивно позначається на їх конкурентоспроможності.

Перспективи. Обґрунтовано, що перспективними напрямками розвитку FinTech на підприємствах України є впровадження відкритого банкінгу, використання штучного інтелекту у фінансовому менеджменті, розвиток цифрового кредитування малого та середнього бізнесу, застосування RegTech-рішень й інтеграція фінансових технологій у електронну комерцію. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню фінансової гнучкості, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: фінансові технології (FinTech), фінансовий менеджмент, конкурентоспроможність підприємств, цифровізація бізнесу.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Summary. Introduction. The current economic environment in Ukraine is characterized by high instability caused by military actions, macroeconomic imbalances, and limited access to financial resources. Under such conditions, enhancing enterprise competitiveness becomes a strategic priority, where financial technologies (FinTech) play a significant role. The integration of FinTech tools into financial management systems contributes to the digitalization of financial processes, optimization of cash flow management, and strengthening business resilience.

Purpose. The purpose of the article is to examine the role of FinTech tools in financial management in enhancing the competitiveness of Ukrainian enterprises, analyze current trends in FinTech development, and substantiate перспективні directions for their implementation to form sustainable competitive advantages.

Materials and Methods. The study is based on analytical data from the Ukrainian Association of FinTech and Innovation Companies, the National Bank of Ukraine, international organizations, and scientific publications by domestic and foreign researchers. The research employs methods of analysis and synthesis, comparative analysis, statistical generalization, системний approach, and graphical analysis.

Results. The research findings demonstrate that FinTech tools significantly improve the efficiency of financial management through automation of payment operations, development of online lending, use of cloud-based financial services, big data analytics, and artificial intelligence. It is proven that the implementation of financial technologies reduces transaction costs, accelerates capital turnover, improves liquidity, financial stability, and profitability of enterprises, thereby enhancing their competitiveness. Key trends and dominant segments of the Ukrainian FinTech market are identified.

Prospects. The study substantiates that the most promising directions for FinTech development in Ukrainian enterprises include the implementation of open banking, application of artificial intelligence in financial management, expansion of digital lending for small and medium-sized enterprises, adoption of RegTech solutions, and integration of FinTech into e-commerce. These measures will contribute to strengthening financial flexibility, sustainability, and long-term competitiveness of enterprises in the digital economy.

Key words: financial technologies (FinTech), financial management, enterprise competitiveness, business digitalization.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленим повномасштабною війною, макроекономічними дисбалансами, руйнуванням виробничої та фінансової інфраструктури, а також зниженням інвестиційної активності. За таких умов проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває стратегічного значення, оскільки саме ефективні та адаптивні суб'єкти господарювання формують основу економічної стійкості України та забезпечують передумови для її післявоєнного відновлення.

Одним із ключових інструментів адаптації підприємств до сучасних викликів є впровадження фінансових технологій (FinTech), які трансформують традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами, взаємодії з контрагентами та прийняття управлінських рішень. Використання цифрових платіжних систем, онлайн-кредитування, хмарних фінансових сервісів, аналітики великих даних і автоматизованих фінансових платформ дозволяє підприємствам підвищувати оперативність фінансових операцій, знижувати витрати, мінімізувати ризики та забезпечувати безперервність діяльності навіть в умовах обмеженого доступу до фінансової інфраструктури.

Для українських підприємств розвиток і застосування FinTech-інструментів має особливе значення з огляду на потребу в швидкому відновленні ділової активності, забезпеченні фінансової гнучкості та збереженні конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Водночас нерівномірний рівень цифровізації бізнесу, дефіцит фінансових ресурсів, підвищені ризики та недосконалість

регуляторного середовища ускладнюють ефективне використання потенціалу фінансових технологій.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження впливу розвитку FinTech на конкурентоспроможність підприємств України в умовах воєнного стану, а також визначення напрямів і механізмів використання фінансових технологій як інструменту підвищення ефективності, стійкості та адаптивності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика підвищення конкурентоспроможності (КС) підприємств у контексті цифровізації економіки широко висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Конкурентоспроможність розглядається як комплексна характеристика діяльності підприємства, що відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечувати фінансову стійкість, адаптивність та інноваційний розвиток [1; 2].

Значна увага в економічній літературі приділяється дослідженню сутності та еволюції фінансових технологій. FinTech трактується як сукупність інноваційних цифрових рішень у фінансовій сфері, спрямованих на автоматизацію фінансових процесів, підвищення доступності фінансових послуг та ефективності управління фінансовими ресурсами [3; 4]. У працях зарубіжних авторів наголошується, що фінансові технології є важливим драйвером трансформації фінансових ринків і корпоративних фінансів, а також чинником підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [5; 6].

Окремий напрям наукових досліджень присвячений аналізу впливу FinTech на результати діяльності підприємств. Дослідники відзначають позитивний вплив цифрових платіжних систем,

онлайн-кредитування та автоматизованих фінансових сервісів на показники ліквідності, оборотності активів і рентабельності підприємств [1; 7]. Водночас підкреслюється, що ефективність використання FinTech-рішень значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємств та якості фінансового менеджменту.

У вітчизняних наукових публікаціях особлива увага приділяється розвитку фінансових технологій в Україні. Зокрема, у дослідженнях на основі даних Української асоціації фінтех та інноваційних компаній і Національного банку України аналізуються тенденції цифровізації фінансового сектору, розвиток безготівкових розрахунків і вплив FinTech на стійкість бізнесу в умовах кризових та воєнних викликів [8–10]. Автори наголошують на зростанні ролі фінансових технологій як інструменту підтримки підприємницької діяльності за умов обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

Разом із тим у науковій літературі недостатньо висвітленими залишаються питання комплексної оцінки впливу фінансових технологій на конкурентоспроможність підприємств України з урахуванням воєнно-економічних умов та перспектив. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування стратегічних напрямів впровадження FinTech-рішень як чинника формування стійких конкурентних переваг підприємств.

Метою статті є дослідження сутності та ролі фінансових технологій, аналіз їх впливу на конкурентоспроможність підприємств, а також обґрунтування перспектив і стратегічних напрямів розвитку фінансових технологій на підприємствах України з метою формування стійких конкурентних переваг.

Матеріали і методи. Інформаційною та емпіричною базою дослідження стали аналітичні матеріали Української асоціації фінтех та інноваційних компаній, статистичні й звітні дані Національного банку України, публікації міжнародних аналітичних платформ, а також результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики фінансових технологій, фінансового менеджменту та конкурентоспроможності підприємств.

У процесі дослідження застосовані загальнонаукові та спеціальні економічні методи. Зокрема, статистичні методи та методи економічного аналізу використано для дослідження показників динаміки розвитку FinTech-сектору в Україні та змін у використанні фінансових технологій підприємствами у 2020–2025 рр., а саме: безготівкових і онлайн-платежів, поширеності окремих FinTech-інструментів.

Системний підхід дозволив розглянути FinTech-інструменти як складову фінансового менеджменту підприємств та визначити механізми їх впливу на формування конкурентних переваг. Графічні методи та табличне представлення даних застосовано з метою наочної ілюстрації тенденцій розвитку фінансових технологій та результатів їх використання

в діяльності українських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Фінансові технології є одним із ключових інструментів цифрової трансформації економіки, що забезпечують автоматизацію фінансових операцій, оптимізацію розрахунків і підвищення ефективності бізнес-процесів підприємств. З огляду на це, у дослідженні акцент зроблено на прикладному аспекті використання фінансових технологій у системі фінансового менеджменту. Так, FinTech-інструменти фінансового менеджменту в межах даної статті трактуються як прикладні програмно-технологічні рішення, що безпосередньо використовуються підприємством для управління фінансовими потоками, ризиками та результативністю діяльності.

Роль FinTech-інструментів у фінансовому менеджменті підприємств обумовлена не лише загальними тенденціями цифровізації, а й специфікою національного економічного середовища, рівнем розвитку фінансової інфраструктури та регуляторної політики. Особливо важливими ці інструменти є для підприємств, які функціонують у країнах з підвищеним рівнем економічної невизначеності, де цифрові фінансові рішення виступають важливим чинником забезпечення безперервності бізнес-процесів та фінансової стійкості підприємств. У цьому контексті доцільним є аналіз сучасного стану та динаміки розвитку FinTech-сектору як середовища формування і поширення фінансових технологій.

В Україні розвиток FinTech-екосистеми відбувається на тлі структурних змін економіки та активної цифровізації фінансового сектору [4; 8]. За даними Української асоціації фінтех та інноваційних компаній, у 2025 р. в Україні функціонувало 257 FinTech-компаній, що на 11 одиниць більше порівняно з 2023 р. [9]. Попри воєнні ризики, кількість компаній продовжує зростати, що свідчить про адаптивність сектору. Територіально понад 78% FinTech-підприємств зосереджені в м. Києві, решта — у великих регіональних центрах (м. Львів, м. Дніпро, м. Харків) [8].

Згідно з результатами опитувань, 76% українських FinTech-компаній є прибутковими або досягли точки беззбитковості, що значно перевищує середній показник для малого інноваційного бізнесу [3; 8]. Основним джерелом фінансування залишається самофінансування (84%), тоді як венчурні інвестиції та інституційне фінансування використовуються обмежено [3; 8]. Це свідчить про високу фінансову автономність, але одночасно і про дефіцит доступу до довгострокового позикового капіталу.

Найбільш поширеними FinTech-технологіями серед українських підприємств є [5]:

- API-інтеграція — 71%;
- штучний інтелект та машинне навчання — 43%;
- чат-боти та автоматизовані клієнтські сервіси — 42%;
- хмарні фінансові сервіси — 39%.

Порівняльний аналіз за 2023–2025 рр. показує зростання не лише кількості компаній, а й рівня їх фінансової стійкості та міжнародної активності. Частка компаній, орієнтованих на ринки ЄС, перевищує 80% серед тих, які працюють за кордоном [3; 8].

Домінуючими сегментами FinTech-ринку є платіжні сервіси, технологічна інфраструктура та цифрове кредитування [5]. Так, динаміку безготівкових та онлайн-платежів в Україні наведено на рис. 1.

Як свідчать дані рис. 1, протягом останніх років, попри виклики війни, в Україні відбувалось суттєве зростання: часток безготівкових платежів як а кількістю (на 39,5 п.п.), так і за сумою (на 18,9 п.п.). Слід також відмітити значне пришвидшення ланцюгового приросту онлайн-платежів в Україні, який у 2021 р. становив 15,0%, а вже у 2024 р. — 33,0%.

Крім того, протягом 2020–2025 рр. в Україні відбулось зростання на 34,0 п.п. частки МСП, що використовують онлайн-банкінг; більш ніж вдвічі зросли обсяги онлайн-кредитування бізнесу (на 170,4%); на 30,0 п.п. підвищилась частка підприємств, що використовують фінансову аналітику (рис. 2).

Таким чином, FinTech-сектор України демонструє стабільне зростання, високий рівень прибутковості та активне впровадження інноваційних технологій, що формує основу для підвищення ефективності фінансового менеджменту підприємств [4; 8].

Рівень розвитку фінансових технологій є особливо важливим для українського бізнесу в сучасних умовах, оскільки конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки значною мірою визначається рівнем використання фінансових інновацій, які знижують транзакційні витрати, прискорюють обіг капіталу та підвищують прозорість фінансових потоків [1; 2].

Емпіричні дослідження свідчать, що впровадження FinTech-інструментів у банківській сфері України призводить до: зниження операційних витрат; зростання цифрових каналів обслуговування; підвищення клієнтської лояльності [1]. У страховому секторі FinTech (InsurTech) забезпечує скорочення витрат на адміністрування та розширення продуктового портфеля, що безпосередньо посилює конкурентні позиції страховиків [7].

Для підприємств реального сектору FinTech-інструменти забезпечують: прискорення розрахунків; оптимізацію фінансового планування; розширення доступу до альтернативного фінансування. Частка безготівкових операцій в Україні перевищує 90% за кількістю та 60% за сумою, що створює сприятливе середовище для інтеграції FinTech-рішень у бізнес-моделі підприємств [2].

В цілому, основними механізмами впливу FinTech на конкурентоспроможність є: підвищення ефективності фінансового менеджменту; покращення клієнтського сервісу; прискорення ухвалення управлінських рішень на основі даних [1; 2]. Водночас, існують певні ризики та стримуючі чинники розвитку фінансових технологій в Україні, а саме: недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, кіберризик та неповна адаптація нормативної бази [1; 7]. Попри зазначені перешкоди впровадження FinTech українськими підприємствами в контексті підвищення їх конкурентоспроможності є перспективним, оскільки забезпечує зростання ефективності, гнучкості та фінансової стійкості бізнесу [1; 2].

Перспективи розвитку FinTech на підприємствах України (табл. 1) формуються під впливом глобальних трендів цифровізації, внутрішніх структурних трансформацій економіки та необхідності

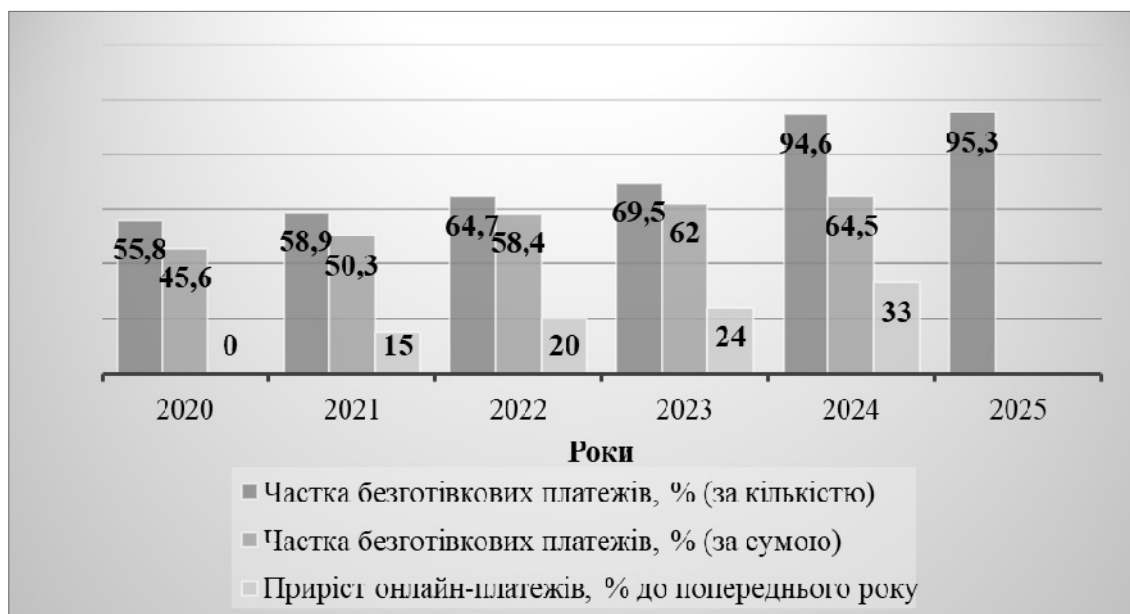


Рис. 1. Динаміка безготівкових та онлайн-платежів в Україні
Джерело: складено автором на основі [8–10]

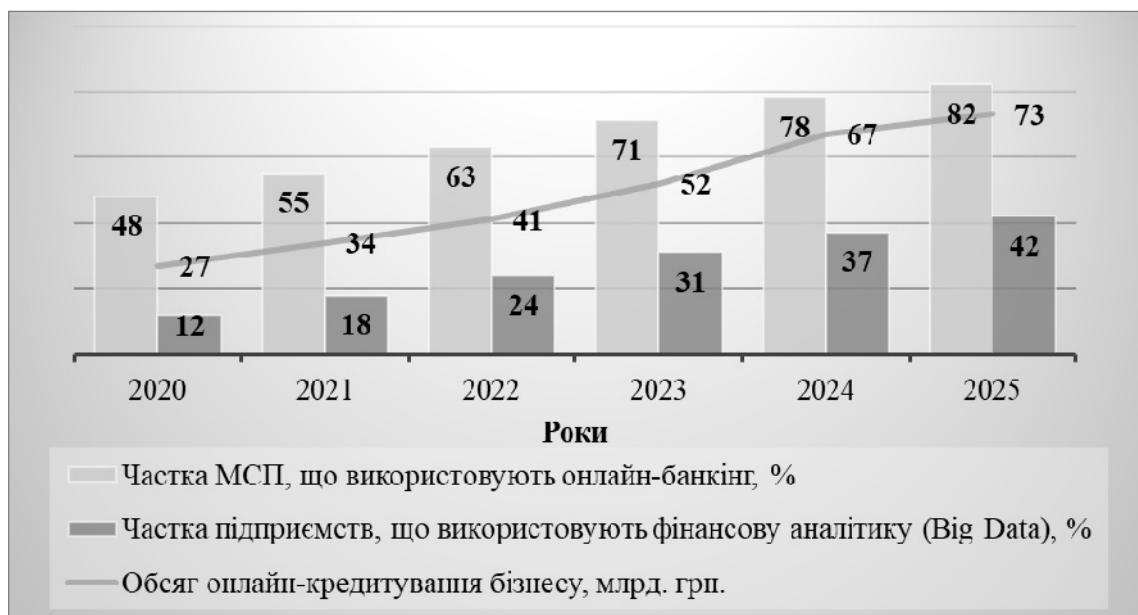


Рис. 2. Динаміка окремих показників використання FinTech українськими підприємствами

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 4; 5; 9]

підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища [2; 4]. FinTech дедалі більше розглядається не як допоміжний інструмент, а як стратегічний фактор довгострокового розвитку підприємств. При цьому, ключовою передумовою розвитку FinTech є зростання рівня цифрової зрілості українських підприємств та адаптація регуляторного середовища до вимог цифрової економіки [4; 8].

Таким чином, до основних стратегічних перспектив розвитку FinTech відноситься поглиблення цифровізації фінансового менеджменту підприємств, зокрема, через: автоматизацію платіжних операцій; інтеграцію фінансових API з ERP- та CRM-системами; використання хмарних фінансових сервісів [6; 8]. Очікується, що скорочення транзакційних витрат та підвищення швидкості обігу коштів позитивно впливатимуть на фінансову стійкість і конкурентні

позиції підприємств [2]. Водночас, штучний інтелект і Big Data розглядаються як ключові технології майбутнього розвитку FinTech, які дозволяють: прогнозувати фінансові ризики; оптимізувати грошові потоки; підвищувати якість управлінських рішень [5; 6]. За результатами опитувань, понад 90% українських розвитку FinTech-компаній вважають AI найбільш перспективною технологією, що свідчить про потенціал її масштабування і для нефінансових підприємств [5].

В умовах обмеженого доступу до традиційного кредитування перспективним напрямом є розвиток: онлайн-кредитування; вбудованих фінансових сервісів (embedded finance); цифрових платформ фінансування бізнесу [2; 3]. Це створює нові можливості для малих і середніх підприємств, підвищуючи їхню інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність [2]. Крім того, розвиток FinTech-рі-

Таблиця 1

Стратегічні перспективи використання FinTech-інструментів на підприємствах України з метою підвищення конкурентоспроможності

Напрямок	Стратегічні перспективи	Економічний ефект	Вплив на КС
Open Banking	Інтеграція банківських сервісів	Зниження фінансових витрат	Підвищення фінансової гнучкості
AI у фінансах	Автоматизовані аналіз та прогнозування	Оптимізація управлінських рішень	Зростання рентабельності
Цифрове кредитування МСП	Спрощення доступу до фінансування	Покращення інвестиційного клімату	Підвищення рівня фінансової стійкості
RegTech-рішення	Автоматизація контролю та звітності	Скорочення регуляторних витрат	Зниження ризиків
Інтеграція FinTech у e-commerce	Використання єдиних платіжних та облікових платформ	Зростання обсягів продажів	Зміцнення ринкових позицій

Джерело: складено автором на основі [1–3; 5–7; 9; 10]

шень відкриває для українських підприємств доступ до глобальних фінансових ринків через: міжнародні платіжні платформи; мультивалютні розрахунки; цифрові фінансові сервіси для експорту [3; 8]. З огляду на те, що понад 38% українських FinTech-компаній уже працюють на міжнародних ринках, існують значні перспективи масштабування цих рішень у корпоративному секторі [8].

Слід також зазначити, що важливими умовами реалізації потенціалу FinTech є: розвиток цифрових компетенцій персоналу; інтеграція фінансових та IT-функцій на підприємствах [1], а також вдосконалення державної політики у сфері FinTech [4].

Таким чином, перспективи розвитку FinTech на підприємствах України пов'язані з поглибленням цифровізації, впровадженням штучного інтелекту, розвитком альтернативного фінансування та інтеграцією в міжнародні фінансові ринки. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх стійкому розвитку в умовах глобальної цифрової економіки [2; 4].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Фінансові технології виступають одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах цифрові-

зації та нестабільного економічного середовища. Використання FinTech-інструментів сприяє оптимізації фінансових процесів, підвищенню ефективності управління грошовими потоками та зниженню транзакційних витрат, що безпосередньо відображається на фінансових результатах діяльності підприємств.

Аналіз ролі фінансових технологій у формуванні конкурентних переваг свідчить про те, що використання цифрових платіжних інструментів, онлайн-фінансування та автоматизованих фінансових сервісів сприяє скороченню оборотності, підвищенню платоспроможності та зменшенню фінансових ризиків, що є критично важливим для підприємств України в умовах воєнного стану.

Основними перспективами розвитку FinTech на підприємствах є розширення використання безготівкових та миттєвих платіжних рішень, інтеграція FinTech-інструментів і систем управлінського обліку та фінансового планування та застосування аналітики великих даних для прогнозування фінансових показників. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити фінансову стійкість підприємств, покращити їх адаптивність до кризових умов та сформувати довгострокові конкурентні переваги.

Література

1. Ukrainian FinTech Catalog 2025. *Ukrainian Association of FinTech and Innovation Companies*. URL: <https://fintechua.org/ukrainianfintechcatalog2025> (дата звернення: 04.01.2026).
2. Ukrainian FinTech Catalog 2023. URL: <https://fintechua.org/en/fintech-catalog-2023> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Український фінтех у цифрах і фактах 2025. *Fintech Insider*. URL: <https://fintechinsider.com.ua> (дата звернення: 07.01.2026).
4. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqdClp> (дата звернення: 04.01.2026).
5. FinTech Market Tendencies Overview 2025. *Webitel*. URL: <https://www.webitel.com> (дата звернення: 04.01.2026).
6. Алексеенко І., Геріч Д. Вплив цифровізації на конкурентоспроможність банків України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4832> (дата звернення: 08.01.2026).
7. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Вплив FinTech на діяльність страхових компаній. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 1 (15). URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52064> (дата звернення: 10.01.2026).
8. Цифрова трансформація як драйвер конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2024. № 66. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco/article/view/1478> (дата звернення: 08.01.2026).
9. FinTech Market Tendencies Overview with Ukrainian FinTech Catalog 2025. *Webitel*. URL: <https://www.webitel.com/post/fintech-market-tendencies-overview-with-the-ukrainian-fintech-catalog-2025> (дата звернення: 10.01.2026).
10. Open Banking and FinTech Development in Ukraine. *National Bank of Ukraine*. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 07.01.2026).

References

1. Ukrainian Association of FinTech and Innovation Companies. (2025). *Ukrainian FinTech Catalog 2025*. URL: <https://fintechua.org/ukrainianfintechcatalog2025>
2. Ukrainian Association of FinTech and Innovation Companies. (2023). *Ukrainian FinTech Catalog 2023*. URL: <https://fintechua.org/en/fintech-catalog-2023>
3. Fintech Insider. (2025). *Ukrainskyi fintekh u tsyfrakh i faktakh 2025 [Ukrainian FinTech in figures and facts 2025]*. URL: <https://fintechinsider.com.ua> [in Ukrainian].
4. National Bank of Ukraine. (2025). *Stratehiia rozvytku fintekhu v Ukraini do 2025 roku [Strategy for FinTech development in Ukraine until 2025]*. URL: <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian].

5. Webitel. (2025). *FinTech Market Tendencies Overview 2025*. URL: <https://www.webitel.com>
6. Aleksieienko, I., & Herich, D. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na konkurentospromozhnist bankiv Ukrainy [The impact of digitalization on the competitiveness of Ukrainian banks]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 67 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4832> [in Ukrainian].
7. Kuzheliev, M. O., & Nechyporenko, A. V. (2025). Vplyv FinTech na diialnist strakhovykh kompanii [The impact of FinTech on the activities of insurance companies]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, № 1 (15). URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52064> [in Ukrainian].
8. Tsyfrova transformatsiia yak draiver konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Digital transformation as a driver of enterprise competitiveness]. (2024). *Innovatsiina ekonomika*, № 66. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1478> [in Ukrainian].
9. Webitel. (2025). *FinTech Market Tendencies Overview with Ukrainian FinTech Catalog 2025*. URL: <https://www.webitel.com>
10. National Bank of Ukraine. (2025). *Open Banking and FinTech Development in Ukraine*. URL: <https://bank.gov.ua>

УДК 005.35:005.21:339.9

Школьний Олександр Олексійович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Уманський національний університет*

Shkolnyi Oleksandr

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management
Uman National University*

ORCID: 0000-0003-2010-6497

Новак Інна Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
декан факультету менеджменту
Уманський національний університет*

Novak Inna

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Dean of the Faculty of Management
Uman National University*

ORCID: 0000-0003-1146-6861

Вернюк Наталія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту
Уманський національний університет*

Verniuk Nataliia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management
Uman National University*

ORCID: 0000-0001-9478-5088

Пітель Ніна Якимівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Уманський національний університет*

Pitel Nina

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Uman National University*

ORCID: 0000-0002-5320-1522

Гоменюк Марина Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Уманський національний університет*

Gomeniuk Maryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Uman National University*

ORCID: 0000-0002-7285-7746

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11866



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF GLOBAL ENTREPRENEURSHIP

Анотація. Вступ. В умовах глобалізації та посилення соціальних і екологічних викликів для бізнесу, важливим стає питання інтеграції КСВ у стратегії компаній для забезпечення сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. У дослідженні розглядаються основні виклики, з якими стикаються підприємства при формуванні моделей соціальної відповідальності, зокрема необхідність адаптації стратегій до різноманітних культурних та інституційних контекстів міжнародних ринків. Особливу увагу приділено методологічним проблемам, зокрема відсутності єдиного підходу до вимірювання ефективності КСВ та використанню різноманітних концепцій для оцінки соціальної відповідальності.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних підходів до стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю за умов глобального підприємництва.

Матеріали і методи. Методологічну основу роботи сформував системний підхід з метою забезпечення цілісного розуміння взаємозв'язків між чинниками, що впливають на формування корпоративної соціальної відповідальності глобальних компаній. У процесі дослідження використано логічний та порівняльний аналіз. На основі праць вітчизняних та зарубіжних учених проаналізовано теоретичні та методологічні підходи щодо ефективного стратегічного позиціонування глобальних компаній на основі залучення принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Результати. Визначено необхідність використання міждисциплінарних підходів для більш комплексного аналізу ефективності глобальної КСВ, що поєднують економічний, соціологічний та екологічний аналіз. Однією з головних проблем є складність формування уніфікованої методології, що могла б враховувати локальні особливості та одночасно забезпечити глобальну узгодженість стратегії. У статті пропонується новий погляд на управління КСВ через інтеграцію інноваційних технологій та розробку адаптивних моделей управління, які враховують нові тенденції в глобальній економіці.

Перспективи. Стратегічне управління КСВ потребує постійного оновлення теоретичних підходів та практичних інструментів для адаптації до змін у глобальному підприємницькому середовищі. Майбутні дослідження можуть сконцентруватися на вивченні взаємозв'язків між КСВ та новими бізнес-моделями, такими як інклюзивні моделі та принципи циркулярної економіки, що здобувають популярність на перспективних ринках. Такі інтердисциплінарні підходи, які поєднують теорії управління з екологічними та соціальними дослідженнями, зможуть надати більш глибоке розуміння ролі КСВ у досягненні глобальних цілей сталого розвитку.

Ключові слова: теоретико-методологічні підходи, стратегічне управління, корпоративна соціальна відповідальність, глобальне підприємництво.

Summary. Introduction. In the context of globalization and increasing social and environmental challenges for business, the issue of integrating CSR into company strategies to ensure sustainable development and long-term competitiveness is becoming important. The study examines the main challenges that enterprises face when forming social responsibility models, in particular the need to adapt strategies to various cultural and institutional contexts of international markets. Particular attention is paid to methodological problems, in particular the lack of a single approach to measuring CSR effectiveness and the use of various concepts to assess social responsibility.

The purpose of the work is to substantiate theoretical and methodological approaches to strategic management of corporate social responsibility in the context of global entrepreneurship.

Materials and methods. The methodological basis of the work was formed by a systematic approach in order to ensure a holistic understanding of the relationships between factors that influence the formation of corporate social responsibility of global companies. In the process of research, logical and comparative analysis were used. Based on the works of domestic and foreign scientists, theoretical and methodological approaches to the effective strategic positioning of global companies based on the involvement of the principles of corporate social responsibility are analyzed.

Results: The need to use interdisciplinary approaches for a more comprehensive analysis of the effectiveness of global CSR, combining economic, sociological and environmental analysis, is identified. One of the main problems is the difficulty of forming a unified methodology that could take into account local features and at the same time ensure global consistency of the strategy. The article proposes a new view of CSR management through the integration of innovative technologies and the development of adaptive management models that take into account new trends in the global economy. Prospects. Strategic CSR management requires constant updating of theoretical approaches and practical tools for adapting to changes in the global business environment. Future research could focus on examining the links between CSR and new business models, such as inclusive models and circular economy principles, which are gaining popularity in emerging markets. Such interdisciplinary approaches, which combine management theories with environmental and social research, could provide a deeper understanding of the role of CSR in achieving global sustainable development goals.

Key words: *theoretical and methodological approaches, strategic management, corporate social responsibility, global entrepreneurship.*

Постановка проблеми. Розвиток світової економіки на сучасному етапі супроводжується глибокими структурними та інституційними трансформаціями, що істотно змінюють характер взаємодії між бізнесом, державою і суспільством. Посилення глобалізаційних процесів, цифровізація економічної діяльності, зростання мобільності капіталу й трудових ресурсів, а також загострення екологічних і соціальних викликів формують нові вимоги до поведінки підприємств у глобальному підприємницькому середовищі. За таких умов традиційні підходи до управління, орієнтовані виключно на максимізацію прибутку, дедалі більше втрачають свою важливість, натомість зростає потреба у впровадженні моделей, що поєднують економічну ефективність із відповідальністю перед суспільством і довкіллям. Це зумовлює актуалізацію проблематики управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) як одного з ключових інструментів реалізації концепції сталого розвитку у практиці глобального підприємництва.

У сучасній науковій площині КСВ розглядається не лише як добровільна ініціатива підприємств у соціальній сфері, а як системний елемент корпоративного управління, що визначає стратегію, структуру прийняття рішень і взаємодію зі стейкхолдерами. Водночас відсутність єдиного підходу до трактування сутності, функцій і механізмів управління КСВ формує методологічну невизначеність у дослідженні цього явища. Різноманіття теоретичних концепцій — від неокласичних і інституціональних до стейкхолдерських та поведінкових — створює широкий, але фрагментований науковий простір, у межах якого виникає потреба в систематизації теоретичних засад дослідження КСВ з урахуванням умов глобального підприємництва.

Особливої значущості набуває питання формування адекватної методології досліджень у сфері управління КСВ. Складність сучасних соціально-економічних систем, багатовекторність інтересів учасників глобальних ринків і багаторівневість впливу підприємств на сталий розвиток зумовлюють необхідність використання міждисциплінарних методологічних підходів. Поєднання економічного, соціологічного, екологічного й управлінського аналі-

зу стає передумовою об'єктивної оцінки результативності КСВ та її впливу на довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Водночас відсутність універсальних критеріїв вимірювання соціальної відповідальності, різні стандарти звітності та неоднакові регуляторні практики в різних країнах ускладнюють формування цілісної методологічної бази досліджень.

Додатковим чинником проблемності є суперечність між глобальним характером підприємницької діяльності та локальними соціальними очікуваннями. Підприємства, що функціонують у міжнародному середовищі, змушені адаптувати свої моделі КСВ до різних інституційних, культурних і нормативних контекстів. Це потребує гнучких управлінських рішень і водночас вимагає розроблення універсальних теоретичних підходів, здатних пояснити закономірності формування відповідальної корпоративної поведінки у глобальному масштабі. Управління КСВ постає як складна багаторівнева система, що інтегрує стратегічні цілі підприємства з принципами сталого розвитку та суспільними очікуваннями.

Сучасний стан розвитку глобального підприємництва актуалізує наукову проблему формування цілісних теоретичних засад і методологічних підходів до дослідження управління КСВ. Її розв'язання є необхідним для обґрунтування ефективних моделей корпоративного управління, що забезпечують узгодження економічних інтересів бізнесу із соціальними та екологічними пріоритетами сталого розвитку. Саме це визначає доцільність і наукову значущість подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізу проблематики соціальної відповідальності бізнесу присвячено численні праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених. О.Ю. Будякова та Ю.М. Суддя розглядають можливості формування механізмів КСВ через призму сталого розвитку із залученням інноваційних технологій, що функціонують на засадах smart-економіки, «зеленої» економіки, циркулярної економіки та сталої біоекономіки [1].

У сучасних умовах підприємництва етична роль компанії в суспільстві дедалі більше визначається не лише результатами її економічної діяльності,

а й здатністю формувати довіру з боку стейкхолдерів та підтримувати власну соціальну легітимність. Одним із інструментів реалізації такої ролі виступає цілеспрямована благодійна та соціально орієнтована діяльність, яка сприяє формуванню позитивного корпоративного іміджу й підвищенню репутаційного капіталу підприємства. Водночас у контексті управління КСВ благодійність слід розглядати не як епізодичний прояв доброчинності, а як складову стратегічної моделі взаємодії бізнесу із суспільством, що інтегрується у систему корпоративного управління та узгоджується із принципами сталого розвитку. Це дозволяє підприємству не лише демонструвати відповідальне ставлення до соціальних проблем, а й забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність у глобальному економічному середовищі. Тому підтримка позитивного іміджу компанії через соціально значущі ініціативи постає важливим елементом управління КСВ, який відображає етичну позицію бізнесу та визначає його роль у формуванні суспільної цінності.

На думку Я. В. Петруненка, КСВ виходить за рамки благодійності та філантропії, зумовлюючи безпосередній вплив на формування культури поваги до прав людини та етичних стандартів у бізнес-середовищі [2]. Богомаз О. В. розглядає можливості побудови ефективної КСВ-стратегії бізнесу в умовах ринкової кон'юнктури, сформованої під час воєнного стану в Україні [3]. Порівняльна характеристика концепцій сталого розвитку, КСВ та ESG-факторів дає змогу чітко розмежувати їхні стратегічні цілі [4].

Незважаючи на зростання наукового й практичного інтересу до проблематики КСВ, сучасний стан досліджень не забезпечує повною мірою цілісного розуміння її місця та функціональної ролі в умовах розвитку глобального підприємництва. У межах існуючих теоретичних підходів КСВ переважно розглядається як інструмент підвищення репутаційної привабливості або як елемент добровільних соціальних ініціатив бізнесу, що обмежує можливості формування комплексних теоретичних засад дослідження її управлінської природи. Водночас відсутність уніфікованих методологічних підходів до аналізу процесів управління КСВ у глобальному економічному просторі ускладнює оцінювання її впливу на довгострокову ефективність підприємств і реалізацію принципів сталого розвитку. Це зумовлює необхідність подальшого наукового пошуку, спрямованого на розроблення інтегрованих теоретико-методологічних основ дослідження КСВ як системного чинника формування конкурентоспроможності та соціальної легітимності суб'єктів глобального підприємництва.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних підходів до стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю за умов глобального підприємництва.

Виклад основних результатів дослідження. Глобалізаційні процеси та суспільні очікування

щодо етичного підприємництва зумовлюють необхідність трансформації теоретико-методологічних засад формування корпоративних стратегій. При цьому глобальна КСВ стає не лише етичним імперативом, а й важливою складовою стратегії.

Глобальне підприємництво передбачає розширення діяльності компаній за межами національних кордонів, посилення можливостей формування ланцюгів цінностей, проте пов'язане із необхідністю подолання складних інституційних бар'єрів та врахування культурних розбіжностей [5]. Теоретичний аналіз стратегічного управління КСВ в умовах глобального підприємництва передбачає інтеграцію різних підходів. Зокрема теорія зацікавлених сторін пояснює, як компанії можуть адаптувати свої стратегії до вимог учасників світового ринку. За допомогою цієї теорії можна зрозуміти, як підприємства працюють у мережах взаємодії з клієнтами, працівниками, урядовими та громадськими організаціями на різних рівнях. Динамізм цих відносин зумовлює необхідність регулярного перегляду значущості зацікавлених сторін для компаній та коригування стратегій відповідальності відповідно до змін у вимогах та очікуваннях. За умов глобалізації підприємства зіштовхуються з необхідністю інтеграції соціальних, екологічних і етичних стандартів у свої стратегії менеджменту.

Методологічні підходи до стратегічного управління КСВ в умовах глобального підприємництва тісно пов'язані із теоретичними аспектами цієї сфери. Вони передбачають систематичний процес аналізу зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей, їх реалізацію та контроль, адаптований до багатовимірного характеру соціальної відповідальності у глобальному контексті. На відміну від традиційних стратегічних моделей, які зазвичай зосереджуються на фінансових показниках і ринковому позиціонуванні, стратегія, орієнтована на соціальну відповідальність, повинна включати соціальні та екологічні аспекти в процес прийняття рішень. Це, своєю чергою, ставить перед менеджерами серйозні методологічні завдання, зокрема, щодо вимірювання, оцінки та узгодження різних соціальних і екологічних цілей у контексті різноманітних культурних та інституційних умов світових ринків.

Методологічні виклики, пов'язані з вимірюванням і оцінкою результатів КСВ за умов глобального підприємництва мають суттєвий вплив на стратегічне управління в цій сфері. Складність оцінки впливу соціальних ініціатив на діяльність фірм у міжнародному контексті виникає через різноманітність місцевих умов і культурних реалій, де стандартизовані показники можуть бути недостатньо ефективними. Для досягнення балансу між прозорістю та реалістичністю оцінки необхідно використовувати інноваційні підходи до вимірювання, які поєднують точність із гнучкістю, дозволяючи компаніям відповідати на запити зацікавлених сторін і оптимізувати свою соціальну відповідальність.

У більш широкому сенсі стратегічне управління корпоративною соціальною відповідальністю в контексті глобального підприємництва вказує на перехід до комплексних моделей створення цінності. Замість того щоб розглядати соціальні, економічні та екологічні цілі як суперечливі елементи, нинішні теоретичні підходи підкреслюють їхню взаємопов'язаність. В умовах глобалізації, де спостерігається високий рівень прозорості та інтеграції ринків, неетична поведінка в одному регіоні може серйозно пошкодити репутацію компанії на міжнародному рівні. З іншого боку, чітке дотримання зобов'язань щодо КСВ може зміцнити довіру до підприємства, забезпечуючи йому довготривале зростання на світовому ринку. Тому стратегічне управління КСВ вимагає гармонізації мотивів досягнення прибутковості з соціальними очікуваннями таким чином, щоб забезпечити відповідність як глобальним стандартам, так і локальним умовам.

Глобальна трансформація підприємницького ландшафту значно змінила уявлення про корпоративну соціальну відповідальність, піднявши її роль до стратегічного рівня. В умовах зростаючої глобалізації, технологічної взаємодії та високих суспільних вимог, бізнес-організації змушені враховувати соціальні та екологічні аспекти при формуванні своїх стратегій. Цей зсув відображає нові підходи до конкурентних переваг, з урахуванням не лише фінансових показників, а й більш широких соціальних та екологічних цілей. Стратегічне управління КСВ стає важливим елементом, що потребує теоретичних і методологічних розробок, зокрема в рамках глобального підприємництва.

Стратегії глобальних підприємств суттєво відрізняються від традиційних моделей багатонаціональних корпорацій. Глобально орієнтовані фірми часто виходять на міжнародні ринки на ранніх етапах свого розвитку, активно впроваджують інновації та покладаються на мережі та нематеріальні активи. В таких умовах КСВ стає важливою складовою стратегії, оскільки репутація і довіра з боку зацікавлених сторін можуть мати значний вплив на успіх підприємства на міжнародній арені. КСВ виступає як механізм зменшення ризиків і невизначеності, а також як інструмент для полегшення виходу на нові ринки. Теоретичні моделі, які поєднують соціальну відповідальність з результатами діяльності підприємств, акцентують увагу на тому, як відповідальна поведінка підвищує здатність фірм ефективно працювати у складному глобальному середовищі.

Методологічна інтеграція соціальної відповідальності в стратегію компанії стає важливим компонентом стратегічного управління. Все більше компаній розглядають КСВ не як окрему ініціативу, а як важливий елемент основних стратегічних процесів, таких як оцінка ринкових можливостей, розробка інноваційних стратегій та визначення конкурентних переваг. Ця інтеграція потребує розробки методоло-

гічних рамок, які б поєднували соціальні та економічні цілі компанії з бізнес-метриками. В умовах глобалізації, стратегічне управління повинно забезпечувати збереження узгодженості в організаціях, одночасно враховуючи специфічні ринкові умови та вимоги місцевих регуляторів.

Важливою складовою стратегічного управління КСВ є аналіз управлінських структур, що забезпечують її інтеграцію в стратегічні процеси компанії. Механізми корпоративного управління є критичними для включення КСВ у процес прийняття стратегічних рішень. У глобально орієнтованих підприємствах ці структури часто менш формалізовані, проте вони залишаються важливими для забезпечення ефективного впровадження стратегій відповідальності. Методологічний аналіз діяльності таких структур дозволяє виявити, як відбувається розподіл відповідальності та формування стратегічних пріоритетів у контексті забезпечення глобальних операцій.

Стратегічне значення КСВ у глобальному підприємстві полягає в її здатності стати важливим інструментом створення цінності і конкурентної диференціації [6]. У глобальних компаніях цінність генерується не тільки за рахунок операційної ефективності або інновацій, але й через вміння гармонізувати свою діяльність із вимогами соціальної відповідальності та глобального сталого розвитку [7]. При ефективному управлінні КСВ стає важливим елементом, що дозволяє компаніям вирізнятися на міжнародному рівні, де важливу роль відіграють екологічні та соціальні критерії. Це передбачає відмову від традиційного акценту на короткостроковий фінансовий результат на користь стратегії, що забезпечує довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін.

Рівень індексу глобального підприємництва у Південній Америці, Європі та Центральній Азії свідчить про більш сприятливі умови для підприємців у вказаних регіонах (рис. 1).

У глобальному підприємстві процес прийняття стратегічних рішень, пов'язаних із корпоративною соціальною відповідальністю, зумовлений низкою факторів, серед яких є необхідність узгодження різних інтересів зацікавлених сторін та обмеженість ресурсів [9]. Теоретичні моделі стратегічного вибору на основі обмеженої раціональності можуть пояснити, як фірми розвивають свої стратегії КСВ, враховуючи також вимоги зовнішніх інституцій. Водночас якісні методи дослідження (зокрема на основі Grounded Theory) можуть значно поглибити розуміння того, як саме приймаються рішення в умовах глобального підприємництва.

В умовах глобалізації та цифрових трансформацій стратегічне управління КСВ набуває нових вимірів [10]. Інноваційні технології, такі як великі дані, цифрові платформи і новітні комунікаційні інструменти, суттєво підвищують прозорість, дозволяючи відстежувати соціальні та екологічні показники

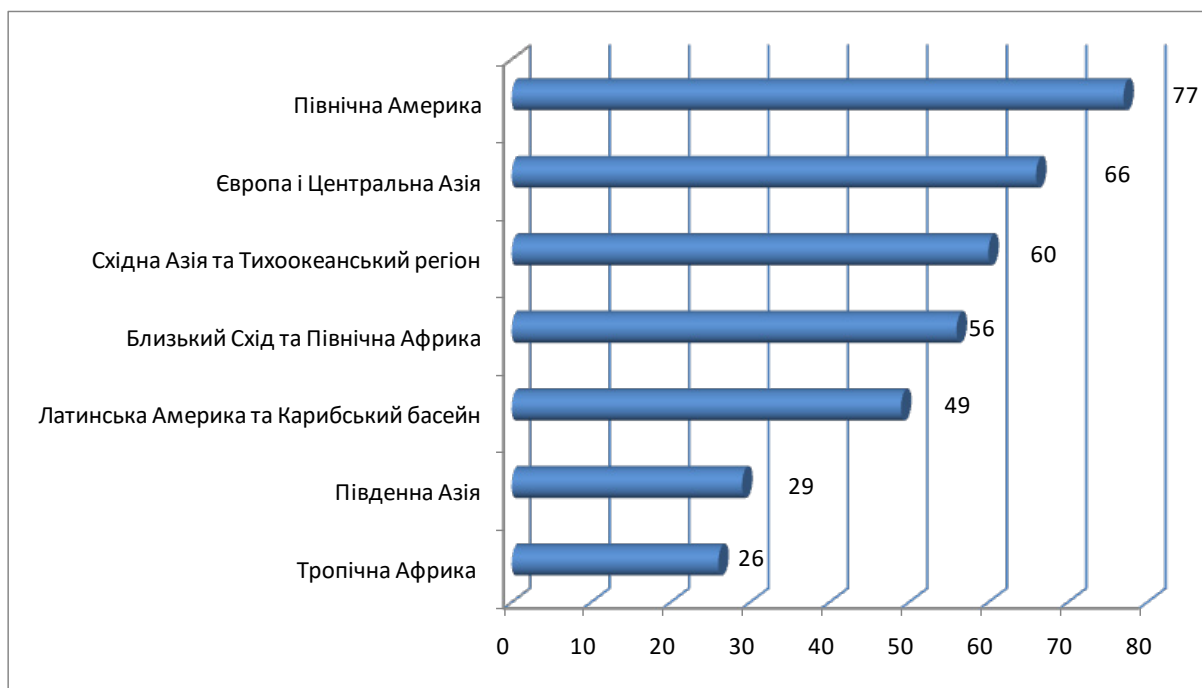


Рис. 1. Рівень індексу глобального підприємництва за окремими регіонами (2025 р.)

Джерело: побудовано на основі [8]

в реальному часі та залучати зацікавлені сторони з різних регіонів світу [11]. Проте, з технологічними досягненнями виникають нові етичні дилеми, зокрема стосовно конфіденційності даних та діджитал-ексклюзії. У зв'язку з цим стратегічне управління КСВ у цифровому глобальному контексті потребує адаптивних методологій, які враховують як можливості, так і виклики новітніх технологій. Теоретична інтеграція КСВ та цифрових стратегій залишається порівняно новою сферою досліджень і має суттєвий вплив на практику глобальних підприємств.

Звітність та розкриття інформації в контексті КСВ мають особливе значення для глобальних компаній, оскільки забезпечення прозорості та порівнянності даних допомагає підтримувати довіру з боку зацікавлених сторін. Однак стандартизовані звітні формати часто не враховують специфіку реалізації КСВ в межах окремих компаній або ринкових умов. Сучасні підходи до стратегічного управління КСВ вимагають інтеграції як фінансових, так і нефінансових аспектів діяльності. Інтегрована звітність, що поєднує обидва ці елементи, дозволяє більш детально висвітлювати стратегії компанії і вплив її діяльності на суспільство та довкілля, сприяючи глибшому розумінню її корпоративної відповідальності.

Розробка ефективних показників для оцінки КСВ є однією з основних методологічних проблем у стратегічному управлінні. Показники повинні забезпечувати баланс між глобальною стандартизацією та адаптацією до специфічних умов кожного окремого ринку. Занадто стандартизовані інструменти можуть не враховувати значущі відмінності між

різними контекстами, в той час як локалізовані показники можуть порушити стратегічну узгодженість і ускладнити порівняння з іншими компаніями. Тому важливо застосовувати комбіновані підходи, які поєднують універсальні глобальні показники та локальні вимірювання, що дозволяє компаніям адаптивно реагувати на зміни в соціальних і екологічних умовах, зберігаючи стратегічну цілісність.

Включення принципів сталого розвитку у довгострокове стратегічне планування є важливим методологічним кроком для компаній, орієнтованих на корпоративну соціальну відповідальність. Стратегії, засновані на сталому розвитку, не лише збільшують часові інтервали для прийняття рішень, а й допомагають урахувати інтереси майбутніх поколінь. Для глобальних підприємств, що стикаються з обмеженими ресурсами і непередбачуваністю ринку, прийняття стратегії сталого розвитку може бути складним, однак це підвищує їх довгострокову стійкість та потенціал зростання. З методологічної точки зору, сценарне планування та моделювання системної динаміки є потужними інструментами для аналізу довгострокових результатів і стратегічних наслідків від впровадження принципів сталого розвитку.

Стратегічне управління КСВ вимагає методологічного плюралізму, оскільки жоден окремий підхід не здатний повністю охопити всі аспекти глобального підприємництва (економічні, соціальні, екологічні, культурні та етичні складові потребують різноманітних підходів для оцінки та управління). Важливо використовувати комбіновані методи, які дозволяють отримати більш комплексне розуміння КСВ. Такий плюралізм дозволяє ефективно врахову-

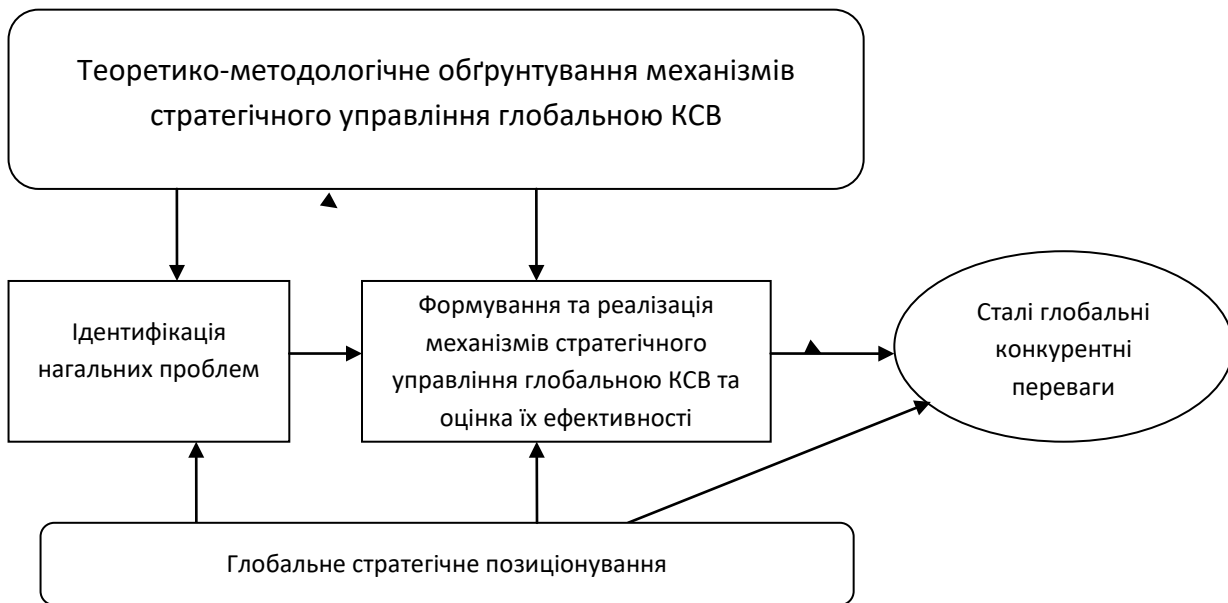


Рис. 2. Досягнення конкурентних переваг на основі теоретико-методологічного обґрунтування механізмів стратегічного управління глобальною КСВ

Джерело: авторська розробка

вати різноманітність глобальних ринків та динамічні зміни в економічному та соціальному середовищі. Теоретико-методологічного обґрунтування механізмів стратегічного управління глобальною КСВ може бути передумовою досягнення сталих конкурентних переваг (рис. 2).

В рамках глобальних підприємницьких екосистем стратегічне управління КСВ також акцентує роль колективних дій для вирішення глобальних соціальних та екологічних проблем. Підприємства, що діють на світових ринках, все частіше усвідомлюють, що великі глобальні виклики, такі як зміна клімату, захист прав людини та боротьба з бідністю, не можуть бути вирішені окремими учасниками. Тому стратегічне управління КСВ часто передбачає участь у колективних ініціативах, що включають галузеву співпрацю, міжсекторальні партнерства та державно-приватні діалоги. Методологічно такі колективні ініціативи можна вивчати через мережевий аналіз, колективну оцінку впливу, що дозволяє відслідковувати вплив таких дій на глобальний розвиток.

Оскільки глобальний бізнес постійно еволюціонує, стратегічне управління КСВ повинно бути адаптивним та гнучким, щоб урахувати різноманітні інституційні та культурні контексти. КСВ має стати частиною інноваційних стратегій, що допомагають компаніям орієнтуватися на нові ринки, при цьому враховуючи відмінності в регуляторних вимогах та очікуваннях зацікавлених сторін. Такий підхід вимагає розробки адаптованих практик КСВ, які відповідатимуть специфічним потребам кожного

ринку, зберігаючи при цьому загальну глобальну стратегію компанії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Зважаючи на сучасні виклики глобалізації та соціальні очікування, управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) стає необхідним для досягнення сталого розвитку компаній. Сучасні теоретичні підходи до КСВ підкреслюють її значення не тільки для підвищення репутації підприємства, а й для створення конкурентних переваг на глобальному ринку. Однак методологічна невизначеність щодо оцінки соціальної відповідальності та відсутність уніфікованих стандартів вимірювання ускладнюють аналіз ефективності КСВ. Проте розробка адаптивних методологій і стратегій КСВ допомагає компаніям досягати успіху, гармонізуючи соціальні, економічні та екологічні цілі на міжнародних ринках.

Стратегічне управління КСВ потребує постійного оновлення теоретичних підходів та практичних інструментів для адаптації до змін у глобальному підприємницькому середовищі. Майбутні дослідження можуть сконцентруватися на вивченні взаємозв'язків між КСВ та новими бізнес-моделями, такими як інклюзивні моделі та принципи циркулярної економіки, що здобувають популярність на перспективних ринках. Такі інтердисциплінарні підходи, які поєднують теорії управління з екологічними та соціальними дослідженнями, зможуть надати більш глибоке розуміння ролі КСВ у досягненні глобальних цілей сталого розвитку.

Література

1. Будякова О.Ю., Суддя Ю.М. Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку. *Сталій розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 455–463. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64>
2. Петруненко Я.В. Корпоративна соціальна відповідальність у механізмі стимулювання бізнесу до соціально відповідальної поведінки та поваги до прав людини. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 3 (9). С. 100–107. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.9-13
3. Богомаз О.В. Аналіз сучасних тенденцій корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах глобальних викликів. *Сталій розвиток економіки*. 2025. № 4(51). С. 396–402. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-55>
4. Zubkova A. B., Makarenko A. B., Misiunia R. M., Maihurova D. S., Vodiakhina M. O., & Ihnatova A. A. Sustainable Behavior in International Business: Corporate Social Responsibility for Mimicry or for Business Value? *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 425–439. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-425-439>
5. Kshetri N. *Global Entrepreneurship: Environment and Strategy*. New York, NY; Abingdon, Oxon: Routledge: 2026. 328 p.
6. Carby-Hall Jo. The Internationally Evolving Concept of Corporate Social Responsibility. *Gdańskie Studia Prawnicze*, 2025. 2.67. P. 13–28. DOI: <https://doi.org/10.26881/gsp.2025.2.01>
7. Calza F., Sorrentino A., Tutore I. Combining Corporate Environmental Sustainability and Customer Experience Management to Build an Integrated Model for Decision-Making. *Management Decision*. 2023. Vol. 61, no. 13. P. 54–84. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0613>
8. Opinionium Global Entrepreneurship Index 2025. Strategic insight report. URL: <https://www.opinium.com/global-entrepreneurship-index-2025/> (дата звернення: 15.01.2026).
9. Abidin Z., Jalal J., Sodiq, A. The five tiers of corporate social responsibility (CSR): from risk management to social business. *Social Responsibility Journal*. 2025. 21(5). P. 940–961. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2023-0146>
10. Abbas J. When and How Corporate Digital Responsibility Contributes to a Firm's Reputation in Society: Scale Development and Structural Analysis. *Technology in Society*. 2025. Vol. 84. 103067. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tech-soc.2025.103067>

References

1. Budiakova, O. & Suddia, Y. (2025). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u paradyhmi staloho rozvytku [Corporate social responsibility in the paradigm of sustainable development]. *Sustainable Development of Economy*. 2(53), pp. 455–463. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64> [in Ukrainian].
2. Petrunenko, I. (2025). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u mekhanizmi stymuliuvannia biznesu do sotsialno vidpovidalnoi povedinky ta povahy do prav liudyny [Corporate social responsibility in the mechanism of encouraging businesses to socially responsible behavior and respect for human rights]. *Inclusive Economy*. 3(9), pp. 100–107. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.9-13 [in Ukrainian].
3. Bogomaz, O. (2025). Analiz suchasnykh tendentsii korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Analysis of current trends of the corporate social responsibility of business in Ukraine in the terms of global challenges]. *Sustainable Development of Economy*. 4(51), pp. 396–402. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-55> [in Ukrainian].
4. Zubkova, A. B., Makarenko, A. B., Misiunia, R. M., Maihurova, D. S., Vodiakhina, M. O., & Ihnatova, A. A. (2021). Sustainable Behavior in International Business: Corporate Social Responsibility for Mimicry or for Business Value? *Business Inform*. 11, pp. 425–439. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-425-439>
5. Kshetri, N. *Global Entrepreneurship: Environment and Strategy*. New York, NY; Abingdon, Oxon: Routledge: 2026.
6. Carby-Hall, Jo. (2025). The Internationally Evolving Concept of Corporate Social Responsibility. *Gdańskie Studia Prawnicze*. 2.67, pp. 13–28. <https://doi.org/10.26881/gsp.2025.2.01>
7. Calza, F., Sorrentino A., & Tutore I. (2023). Combining Corporate Environmental Sustainability and Customer Experience Management to Build an Integrated Model for Decision-Making. *Management Decision*. Vol. 61, no. 13, pp. 54–84. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0613>
8. Opinionium Global Entrepreneurship Index 2025. Strategic insight report. URL: <https://www.opinium.com/global-entrepreneurship-index-2025/>
9. Abidin, Z., Jalal, J., & Sodiq, A. (2025). The five tiers of corporate social responsibility (CSR): from risk management to social business. *Social Responsibility Journal*. 21(5), pp. 940–961. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2023-0146>
10. Abbas, J. (2025). When and How Corporate Digital Responsibility Contributes to a Firm's Reputation in Society: Scale Development and Structural Analysis. *Technology in Society*. Vol. 84, 103067. <https://doi.org/10.1016/j.tech-soc.2025.103067>

УДК 658.114.2:330.341.1:69]:338.246.8

Дугінець Ганна Володимирівна
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри світової економіки
Державний торговельно-економічний університет

Duginets Ganna
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of The World Economy Department
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-3708-3666

Колодко Наталія Сергіївна
аспірантка кафедри світової економіки
Державного торговельно-економічного університету
Kolodko Nataliia
Postgraduate Student of the Department o of World Economy
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-3133-7020

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11874

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОГО БУДІВНИЦТВА: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN INNOVATIVE CONSTRUCTION: INTERNATIONAL EXPERIENCE IN POST-WAR RECONSTRUCTION

Анотація. Вступ. Умови повоєнної відбудови характеризуються високою потребою у відновленні та модернізації інфраструктури за обмежених бюджетних можливостей і підвищених безпекових ризиків. За таких умов державно-приватне партнерство набуває особливої ваги як інструмент залучення приватного капіталу, управлінської експертизи та інноваційних будівельних рішень для забезпечення стійкого відновлення економіки.

Мета. Метою статті є узагальнення міжнародного досвіду застосування державно-приватного партнерства у сфері інноваційного будівництва в умовах повоєнної відбудови та обґрунтування можливостей його адаптації в Україні.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить поєднання методів порівняльного та логіко-структурного аналізу, інституційного аналізу, узагальнення та наукової інтерпретації, що дозволило ідентифікувати ключові моделі державно-приватного партнерства в інноваційному будівництві, визначити їхні переваги й обмеження, а також оцінити потенціал адаптації міжнародного досвіду до національних умов України з урахуванням безпекових ризиків, обмежень бюджетних ресурсів і завдань сталого повоєнного відновлення.

Результати. У статті систематизовано міжнародний досвід застосування державно-приватного партнерства у сфері інноваційного будівництва в умовах повоєнної та кризової реконструкції. Виявлено ключові інституційні та фінансові моделі ДПП, що забезпечують інтеграцію енергоефективних, модульних і цифрових технологій у відбудовчі проєкти. Обґрунтовано, що найбільш ефективними є моделі, орієнтовані на управління повним життєвим циклом інфраструктурних об'єктів і стимулювання інновацій через контрактні механізми.

Висновки. Доведено, що ДПП у сфері інноваційного будівництва слід розглядати не лише як фінансовий інструмент, а як комплексний механізм інституційної та технологічної модернізації інфраструктури в умовах повоєнної відбудови.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Ефективність ДПП визначається якістю підготовки проєктів, стабільністю регуляторного середовища та здатністю держави забезпечити довгострокові гарантії для впровадження інноваційних рішень.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності ДПП-проєктів інноваційного будівництва з урахуванням параметрів стійкості, безпеки та екологічного впливу, а також на адаптацію міжнародних практик до умов повоєнного відновлення України.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, інноваційне будівництво, повоєнна відбудова, інфраструктурні проєкти, управління життєвим циклом, енергоефективність, стійкий розвиток, післякризова реконструкція, міжнародний досвід, інституційні механізми.

Summary. Introduction. Post-war reconstruction conditions are characterized by a high need for infrastructure restoration and modernization amid limited budgetary resources and increased security risks. Under such conditions, public-private partnerships become particularly important as a tool for attracting private capital, management expertise, and innovative construction solutions to ensure sustainable economic recovery.

Purpose. The purpose of the article is to summarize international experience in the application of public-private partnerships in the field of innovative construction in the context of post-war reconstruction and to justify the possibilities of its adaptation in Ukraine.

Materials and methods. The methodological basis of the study is a combination of comparative and logical-structural analysis, institutional analysis, generalization, and scientific interpretation, which made it possible to identify key models of public-private partnerships in innovative construction, determine their advantages and limitations, and assess the potential for adapting international experience to the national conditions of Ukraine, taking into account security risks, budgetary constraints, and the tasks of sustainable post-war recovery.

Results. The article systematizes international experience in the application of public-private partnerships in the field of innovative construction in the context of post-war and crisis reconstruction. Key institutional and financial models of PPPs that ensure the integration of energy-efficient, modular, and digital technologies into reconstruction projects have been identified. It has been substantiated that the most effective models are those focused on managing the full life cycle of infrastructure facilities and stimulating innovation through contractual mechanisms.

Conclusions. It has been proven that PPPs in the field of innovative construction should be considered not only as a financial instrument, but as a comprehensive mechanism for institutional and technological modernization of infrastructure in the context of post-war reconstruction. The effectiveness of PPPs is determined by the quality of project preparation, the stability of the regulatory environment, and the state's ability to provide long-term guarantees for the implementation of innovative solutions.

Prospects. Further research should focus on developing methodological approaches to assessing the effectiveness of PPP projects in innovative construction, taking into account parameters of sustainability, safety, and environmental impact, as well as on adapting international practices to the conditions of Ukraine's post-war recovery.

Key words: public-private partnerships, innovative construction, post-war reconstruction, infrastructure projects, life cycle management, energy efficiency, sustainable development, post-crisis reconstruction, international experience, institutional mechanisms.

Постановка проблеми. Повномасштабна агресія РФ проти України спричинила безпрецедентні за масштабами руйнування житлової, транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури. За спільною оцінкою Світового банку, Уряду України, Європейської комісії та ООН, загальна потреба у фінансуванні відбудови та відновлення України вже перевищує 411 млрд. дол. США, що більш ніж у 2,5 раза перевищує довоєнний ВВП країни [1].

Такий масштаб завдань об'єктивно виходить за межі можливостей державного бюджету навіть за умов активної міжнародної фінансової підтримки. Водночас повоєнна відбудова України не може обмежуватися простим відновленням зруйнованих об'єктів. Вона має стати основою структурної модернізації економіки, впровадження енергоефективних, цифрових та екологічно безпечних рішень, а також формування нової якості просторового та інфраструктурного розвитку. У цьому контексті інноваційне будівництво — із застосуванням BIM-технологій, модульних конструкцій, «зелених» стандартів та smart-інфраструктури — на-

буває ключового значення для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності країни.

Світова практика свідчить, що в умовах масштабних інфраструктурних потреб держави дедалі частіше звертаються до механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) як інструменту мобілізації приватного капіталу, управлінських компетенцій і технологічних інновацій. За даними міжнародних досліджень, у період з 1990 по 2019 роки у світі було реалізовано понад 6 600 ДПП-проєктів із загальним обсягом інвестицій понад 1,5 трлн. дол. США, насамперед у сферах транспорту, енергетики та будівництва соціальної інфраструктури (див. [2]).

Особливу роль ДПП відіграє саме у післяконфліктному та повоєнному відновленні, де поєднання державних гарантій із приватними інвестиціями дозволяє зменшити фінансове навантаження, прискорити реалізацію проєктів та підвищити їхню якість. Аналітичні матеріали OECD підкреслюють, що ефективні PPP-моделі сприяють оптимальному розподілу ризиків між сторонами та стимулюють впроваджен-

ня інновацій у будівельних і інфраструктурних проєктах (див. [3]).

Зазначене вище актуалізує питання ідентифікації ефективних моделей державно-приватного партнерства у сфері інноваційного будівництва, здатних забезпечити не лише фізичне відновлення інфраструктури України, а й її якісну модернізацію відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку та повоєнної реконструкції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати досліджень у межах обраної наукової проблематики відображені в працях іноземних і вітчизняних учених та можуть бути систематизовані за кількома взаємопов'язаними напрямками. Перший напрям охоплює теоретико-методологічні дослідження державно-приватного партнерства як інструменту розвитку інфраструктури та залучення приватного капіталу [4; 5; 6; 7]. Другий напрям представлений дослідженнями, присвяченими інноваційному будівництву та впровадженню сучасних технологій у відновлювальних і інфраструктурних проєктах [8; 9]. Третій напрям охоплює наукові праці та аналітичні звіти, присвячені міжнародному досвіду повоєнної відбудови та реконструкції економіки [10; 11; 12]. Сукупність наявних наукових напрацювань, а також отримані авторами попередні результати, становлять теоретичне підґрунтя для проведення даного дослідження та обґрунтовують його актуальність у контексті адаптації міжнародних моделей ДПП до національних умов країн із підвищеними безпековими ризиками та потребою прискореної модернізації інфраструктури, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі, зокрема з урахуванням викликів та пріоритетів повоєнного відновлення України.

Метою статті є узагальнення міжнародного досвіду застосування державно-приватного партнерства у сфері інноваційного будівництва в умовах повоєнної відбудови та обґрунтування можливостей його адаптації в Україні.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить поєднання методів порівняльного та логіко-структурного аналізу, інституційного аналізу, узагальнення та наукової інтерпретації, що дозволило ідентифікувати ключові моделі державно-приватного партнерства в інноваційному будівництві, визначити їхні переваги й обмеження, а також оцінити потенціал адаптації міжнародного досвіду до національних умов України з урахуванням безпекових ризиків, обмежень бюджетних ресурсів і завдань сталого повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Державно-приватне партнерство (ДПП) у сучасній економічній теорії розглядається як інституційно-економічний механізм взаємодії публічного та приватного секторів, спрямований на реалізацію капіталомістких інфраструктурних і будівельних проєктів на засадах довгострокового контракування, розподілу ризиків

і орієнтації на результати протягом повного життєвого циклу об'єкта. На відміну від традиційних форм бюджетного фінансування або класичних підрядних відносин, ДПП поєднує інвестиційні ресурси, управлінську експертизу та інноваційний потенціал приватного сектору з регуляторною, координаційною та гарантійною роллю держави [13].

У сфері будівництва ДПП набуває особливого значення з огляду на високу капіталомісткість проєктів, тривалі строки реалізації та експлуатації, а також підвищені технологічні й регуляторні ризики. Саме ці характеристики зумовлюють необхідність переходу від короткострокових підрядних моделей до інтегрованих форм співпраці, у межах яких приватний партнер бере участь не лише у будівництві, а й у фінансуванні, технічному обслуговуванні та управлінні інфраструктурними активами. Такий підхід відповідає принципу *value for money*, який широко застосовується в оцінюванні ДПП-проєктів у країнах ЄС та рекомендаціях ОЕСР (див. наприклад [14]).

Еволюція моделей ДПП тісно пов'язана з ускладненням інфраструктурних завдань і зростанням ролі інновацій у будівництві. Якщо ранні форми ДПП обмежувалися залученням приватного сектору до виконання окремих функцій, то сучасні моделі передбачають комплексну відповідальність приватного партнера за проєктування, будівництво, фінансування та експлуатацію об'єктів. Це створює стимули для впровадження енергоефективних і «зелених» технологій, цифрових рішень та управління витратами життєвого циклу, що ґрунтовно висвітлено в дослідженнях зі сталого будівництва (див. наприклад [15]).

В умовах криз і повоєнної відбудови роль державно-приватного партнерства суттєво трансформується. Воно перестає бути лише інструментом інфраструктурного розвитку й набуває функцій антикризового механізму мобілізації інвестиційних ресурсів, прискорення відновлювальних процесів і зниження фіскального навантаження на державу. Результати проведеного попереднього аналізу міжнародного досвіду надають можливість зробити висновок, що ДПП є не просто альтернативним джерелом фінансування, а комплексним механізмом відновлення інфраструктурної спроможності держави через поєднання інвестицій, управлінської компетентності, технологій і регуляторної підтримки (табл. 1).

У різних країнах і регіонах ДПП адаптувалося до специфіки повоєнного контексту, але зберігало спільну основу: довгострокове контракування, розподіл ризиків, орієнтацію на результат і життєвий цикл активу. Водночас відмінності між кейсами визначалися інституційною якістю держави, доступністю довгого капіталу, ступенем безпекових ризиків і готовністю ринку брати на себе будівельні та експлуатаційні зобов'язання.

Слід зазначити, що для України найбільш корисним: на нашу думку: є досвід країн із кризовою

реконструкцією, характерний для періоду 2010-х років і дотепер, оскільки свідчить про суттєву трансформацію ролі державно-приватного партнерства у відбудові інфраструктури. На відміну від класичних повоєнних кейсів Західної Європи та країн ЦСЄ, де головним завданням було швидке відновлення фізичних об'єктів, сучасна кризова реконструкція відбувається в умовах багатофакторної нестабільності, що поєднує економічні, фінансові, безпекові, екологічні та соціальні ризики. Так для країн із кризовою реконструкцією характерним є перехід від логіки «відбудувати зруйноване» до логіки «відбудувати краще, ніж було» (*build back better*). Це означає, що інновації в будівництві інтегруються в ДПП-проекти на етапі їх проектування та контрактного структурування. Державний партнер у таких моделях зацікавлений не лише в мінімізації капітальних витрат, а передусім у зниженні витрат життєвого циклу об'єктів, підвищенні їх енергоефективності, адаптивності до кліматичних і безпекових викликів, а також у зменшенні експлуатаційних ризиків

у довгостроковій перспективі. Відповідно, приватний партнер отримує стимули інвестувати в інноваційні матеріали, цифрові технології управління будівництвом, системи моніторингу стану об'єктів і рішення, що забезпечують швидке відновлення функціональності у разі кризових подій.

Суттєвою особливістю кризової реконструкції є інституціоналізація інновацій через контрактні механізми ДПП. У сучасних моделях інноваційні параметри будівництва фіксуються у вигляді обов'язкових показників ефективності, що охоплюють рівень енергоефективності, скорочення вуглецевого сліду, стійкість конструкцій, цифрову готовність об'єктів і здатність інфраструктури функціонувати в умовах надзвичайних ситуацій. Таким чином, інноваційне будівництво перестає бути «додатковою опцією» і стає вимірюваним результатом, від якого залежить фінансова модель проекту та винагорода приватного партнера.

В умовах кризової реконструкції змінюється і роль держави в ДПП. Вона дедалі більше виступає не як замовник конкретного будівельного об'єкта,

Таблиця 1

Порівняльна характеристика міжнародного досвіду застосування державно-приватного партнерства у повоєнній відбудові

Країна / регіон, Період повоєнної відбудови					
Ключові сфери застосування ДПП	Домінуючі моделі ДПП	Роль держави	Роль приватного партнера	Інноваційні елементи	Основні результати та уроки
Західна Європа, 1950–1960-ті рр.					
Житлове будівництво, транспорт, енергетика	Концесії, довгострокові контракти	Стратегічне планування, гарантії попиту, регулювання	Фінансування, будівництво, експлуатація	Індустріальне будівництво, стандартизація	Прискорена відбудова, формування сучасної інфраструктури
Центральна та Східна Європа 1990-ті – 2000-ті рр.					
Транспортна, соціальна інфраструктура	DBFO, availability-based PPP	Інституційна реформа, підготовка проектів	Інвестиції, управління життєвим циклом	Енергоефективність, цифрове управління	Підвищення інвестиційної привабливості, інтеграція в ЄС
Балкани, 2000-ні рр.					
Дороги, комунальна інфраструктура	Концесії, змішані моделі	Координація донорів, гарантії	Технічна експертиза, будівництво	Модульні рішення, швидке відновлення	Скорочення бюджетного навантаження
Азія, 2000-ні – 2010-ті рр.					
Транспорт, енергетика	PPP lifecycle contracts	Регуляторна та гарантійна	Інвестиції, інноваційні технології	«Зелене» будівництво, smart-інфраструктура	Підвищення якості інфраструктурних послуг
1					
Україна (потенціал) повоєнна відбудова іслявоєнний період					
Житло, транспорт, соціальна інфраструктура	Адаптовані DBFO, гібридні моделі	Стратегія, гарантії, безпекові умови	Інвестиції, технології, управління	Модульне, енергоефективне будівництво	Прискорена відбудова та модернізація

¹ Під країнами з кризовою реконструкцією у дослідженні розуміються держави, що здійснюють відновлення та модернізацію інфраструктури після збройних конфліктів, системних економічних криз або масштабних руйнувань, у тому числі країни Балканського регіону, постсоціалістичні держави Центральної та Східної Європи, а також окремі країни Азії, де державно-приватне партнерство застосовувалося як інструмент інноваційного та стійкого відновлення.

а як гарант довгострокової стабільності інноваційних рішень. Це проявляється у впровадженні стандартів сталого та інноваційного будівництва, уніфікованих технічних вимог, цифрових платформ управління проектами та механізмів прозорого контролю. Саме така роль держави дозволяє масштабувати інновації, знижувати транзакційні витрати та формувати довіру з боку приватних інвесторів навіть у середовищі підвищеної невизначеності.

Важливою рисою кризових кейсів є широке використання змішаного фінансування, де ДПП поєднується з ресурсами міжнародних фінансових інституцій, донорів і спеціальних фондів відновлення. Це дозволяє зменшити інвестиційні ризики приватного сектора та одночасно закласти вимоги до інноваційності будівництва як умову доступу до фінансування. У таких проектах інноваційні технології розглядаються не як фактор подорожчання, а як інструмент зниження ризиків, підвищення стійкості та забезпечення довгострокової окупності інфраструктурних активів.

Для України цей досвід є особливо релевантним, оскільки поєднує відповіді на безпекові виклики з можливістю технологічного стрибка у будівельній галузі. Інноваційне будівництво в межах ДПП у повоєнній відбудові має стати не експериментальним напрямом, а системною основою відновлення, що дозволяє одночасно досягати швидкості, стійкості та довгострокової економічної ефективності.

Порівняння досвіду, наведене в табл. 1, дозволяє виділити кілька узагальнених закономірностей. По-перше, найбільш успішні ДПП-проекти у відбудові виникають там, де держава забезпечує якісну підготовку проектів, прозорі правила відбору та контрагування і передбачуваність платіжної моделі. По-друге, модель ДПП фактично є похідною від того, які ризики здатен нести ринок: за високої невизначеності держава або донори мають «прибрати» частину ризиків (попиту, форс-мажору, безпекових шоків), інакше приватний капітал або не зайде, або вимагатиме надмірної премії. По-третє, інноваційність у будівництві найбільш ефективно «вбудовується» у ДПП тоді, коли контракт стимулює оптимізацію витрат життєвого циклу (а не лише мінімізацію ціни будівництва), і коли результати вимірювані через показники доступності, енергоефективності, якості сервісу та стійкості.

Застосування цих висновків до України означає, що «потенціал ДПП» у повоєнній відбудові не слід трактувати як універсальний рецепт, а скоріше як інструмент, який потребує спеціального проектного дизайну під умови підвищеного безпекового ризику. Для України критично важливо поєднати три

рівні: інституційний (правила, гарантії, арбітраж/спори, прозорість), фінансовий (довгий капітал, механізми змішаного фінансування, гарантії платежів) і технологічний (модульність, енергоефективність, цифровий контроль якості). Відтак найбільш перспективними є ті сегменти, де можна забезпечити прогнозований попит або оплату за доступність (соціальна інфраструктура, частина транспортних і муніципальних проектів), а також ті, де інновації швидко знижують витрати життєвого циклу (енергоефективні рішення, стандартизовані проекти, цифрове управління активами). Умовою масштабування ДПП має стати формування «банківського» портфеля проектів із належною підготовкою, уніфікованими контрактними умовами та механізмами розподілу ризиків, які роблять інвестиції прийнятними для приватного сектора в умовах повоєнної невизначеності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Міжнародний досвід повоєнної відбудови підтверджує, що державно-приватне партнерство є найбільш ефективним інструментом упровадження інноваційних будівельних рішень за умов обмежених бюджетних ресурсів і підвищених ризиків. Для України ключовим завданням є інтеграція інноваційного будівництва у ДПП-проекти через контрактні механізми, орієнтовані на управління повним життєвим циклом об'єктів, а не лише на етап зведення. Найбільший потенціал мають проекти, що передбачають застосування енергоефективних, модульних та індустриальних технологій, цифрових інструментів управління будівництвом і експлуатацією, а також стандартизованих проектних рішень. Міжнародна практика свідчить, що інновації в будівництві ефективно масштабуються лише за наявності стабільної платіжної моделі та гарантій держави, які знижують інвестиційні ризики приватного партнера. Важливим висновком є розуміння необхідності закріплення інноваційних та екологічних параметрів у ключових показниках ефективності ДПП-контрактів, що стимулює зменшення витрат життєвого циклу та підвищення стійкості інфраструктури. Отже у повоєнних умовах інноваційне будівництво в межах ДПП має розглядатися не як додатковий компонент, а як базовий принцип відновлення, спрямований на технологічну модернізацію та довгострокову конкурентоспроможність економіки України. Отже перспективним напрямом подальших досліджень авторів є вивчення можливостей адаптації міжнародних практик інноваційного будівництва до національного контексту України з урахуванням потреб швидкого відновлення, структурної модернізації економіки та підвищення довгострокової інфраструктурної стійкості.

Література

1. Ukraine, Government of; European Union; Nations, United. Ukraine — Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 — December 2023 (English). Washington, D.C.: World Bank Group. *World Bank*. 2023. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807> (дата звернення: 05.01.2026).
2. Fabre A., Straub S. The impact of public-private partnerships (PPPs) in infrastructure, health, and education. *Journal of Economic Literature*. 2023. 61(2). P. 655–715. URL: https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2019/wp_tse_986.pdf (дата звернення: 05.01.2026).
3. Public-Private Partnerships for Transport Infrastructure Renegotiation and Economic Outcomes. *OECD*. 2017. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/02/public-private-partnerships-for-transport-infrastructure_g1g755e9/9789282108130-en.pdf (дата звернення: 05.01.2026).
4. Delmon J. Understanding Options for Public-Private Partnerships in Infrastructure: Sorting Out the Forest from the Trees — BOT, DBFO, DCMF, Concession, Lease... *Policy Research Working Paper*. 2010. No. 5173. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5173>
5. Hodge G., Greve C. Public-private partnerships: governance scheme or language game?. *Australian journal of public administration*. 2010. 69. S8-S22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00659.x>
6. Ясіновська І., Іщенко В., Жовтяк К. Державно-приватне партнерство: теоретичний аспект та особливості реалізації в Україні. *Молодий вчений*. 2020. (12 (88)). С. 191–197. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-38>
7. Крутова А. С., Тарасова Т. О., Кашчена Н. Б. Проекти державно-приватного партнерства: реалізація та аналіз ефективності. *Економічний простір*. 2019. № 141. С. 158–171. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1555> (дата звернення: 05.01.2026).
8. Кізін Г. В. Класифікація моделей ДПП у сфері соціального житлового будівництва. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17352941>
9. Круглов В. В. Державно-приватне партнерство як інструмент інфраструктурного відновлення українських міст. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. 1(60). С. 62–76. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-04>
10. PPI Project Database. *World Bank*. 2022. URL: <http://ppi.worldbank.org> (дата звернення: 05.01.2026).
11. Measuring the enabling environment for public-private partnerships in infrastructure. *The Economist Intelligence Unit*. 2022. URL: <https://infrascope.eiu.com/> (дата звернення: 05.01.2026).
12. Tanveer U., Hoang T. G., Ishaq S., Khalid R. U. Public-private partnerships as catalysts for digital transformation and circular economy: Insights from developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. 219. 124270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124270>
13. Delmon J. Public-private partnership projects in infrastructure: an essential guide for policy makers. Cambridge university press, 2017.
14. Public Private Partnerships for Transport Infrastructure: Renegotiation and Economic Outcomes, ITF Roundtable Reports, No. 161, OECD Publishing, Paris. *ITF*. 2017. <https://doi.org/10.1787/9789282108130-en>
15. Kibert C. J. Sustainable construction: green building design and delivery. *John Wiley & Sons. Wiley*. 2016. URL: <https://lccn.loc.gov/2015044564> (дата звернення: 05.01.2026).

References

1. World Bank. (2023). Ukraine, Government of; European Union; Nations, United. Ukraine — Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 — December 2023 (English). Washington, D.C.: World Bank Group. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099021324115085807>
2. Fabre, A., & Straub, S. (2023). The impact of public-private partnerships (PPPs) in infrastructure, health, and education. *Journal of Economic Literature*, 61(2), 655–715. Available at: https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2019/wp_tse_986.pdf
3. OECD. (2017). Public-Private Partnerships for Transport Infrastructure Renegotiation and Economic Outcomes. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/02/public-private-partnerships-for-transport-infrastructure_g1g755e9/9789282108130-en.pdf
4. Delmon, J. (2010). Understanding Options for Public-Private Partnerships in Infrastructure: Sorting Out the Forest from the Trees — BOT, DBFO, DCMF, Concession, Lease. Policy Research Working Paper; No. 5173. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5173>
5. Hodge, G., & Greve, C. (2010). Public-private partnerships: governance scheme or language game? *Australian journal of public administration*, 69, S8-S22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00659.x>
6. Yasinovska, I., Ishchenko, V., & Zhovtiak, K. (2020). Public-private partnership: theoretical aspect and features of realization in Ukraine. *Young Scientist*, 12 (88), 191–197. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-38>
7. Krutova, A. S., Tarasova, T. O., & Kashchena, N. B. (2019) Proekty derzhavno-pryvatnogo partnerstva: realizatsiia ta analiz efektyvnosti [Projects of state-private partnership: realization and analysis of efficiency]. *Economic space*, no. 141, pp. 158–171. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1555>

8. Kizin, H. V. (2025) Klasyfikatsiia modelei derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi sotsialnoho zhytlovoho budivnytstva [Classification of public-private partnership models in the field of social housing construction]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17352941>

9. Kruhlov, V. V. (2022) Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument infrastruktturnoho vidnovlennia ukrainskykh mist [Public-private partnership as a tool for infrastructure recovery of Ukrainian cities]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1, no. 60, pp. 62–76. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-04>

10. World Bank. (2022). PPI Project Database. Available at: <http://ppi.worldbank.org>

11. The Economist Intelligence Unit. (2022). Measuring the enabling environment for public-private partnerships in infrastructure. Available at: <https://infrascope.eiu.com/>

12. Tanveer, U., Hoang, T. G., Ishaq, S., & Khalid, R. U. (2025). Public-private partnerships as catalysts for digital transformation and circular economy: Insights from developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 219, 124270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124270>

13. Delmon, J. (2017). Public-private partnership projects in infrastructure: an essential guide for policy makers. Cambridge university press.

14. ITF. (2017). Public Private Partnerships for Transport Infrastructure: Renegotiation and Economic Outcomes, ITF Roundtable Reports, No. 161, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789282108130-en>

15. Kibert, C. J. (2016). Sustainable construction: green building design and delivery. *John Wiley & Sons. Wiley*. Available at: <https://lccn.loc.gov/2015044564>

УДК 339.137.2+338(477):339.92

Заяць Олена Іванівна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри міжнародних економічних відносин
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Zayats Olena

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of International Economic Relations
Uzhhorod National University
ORCID: 0000-0001-9904-8706*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11861

КРИТЕРІЇ ФОРМУВАННЯ ТА НАРОЩЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СИЛИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

CRITERIA FOR FORMING AND ENHANCING UKRAINE'S GLOBAL COMPETITIVE POWER IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION TRANSFORMATIONS

Анотація. Вступ. Поглиблення європейської інтеграції формує для України нову архітектуру можливостей, водночас підвищуючи вимоги до її глобальної конкурентної сили. Ключовою науковою проблемою є відсутність цілісної системи критеріїв, що дозволяла б оцінювати не лише поточний стан, а й динаміку нарощування ГКС з урахуванням подвійного виклику: одночасної післявоєнної реконструкції та інтеграції до ЄС.

Метою статті є розробка концептуальних засад та системної методології формування критеріїв оцінювання ГКС України в умовах євроінтеграційних трансформацій. На основі теоретичного аналізу запропоновано п'ятивимірну систему критеріїв та індексну модель оцінки ГКС як зваженої суми нормалізованих показників.

Результати дослідження дозволяють перейти від реактивного моніторингу адаптації до проактивного стратегічного управління довгостроковими конкурентними перевагами. На основі аналізу визначено секторальні пріоритети для державної політики: IT-сектор, агропереробка, зелена промисловість та логістика. Розроблений інструментарій має практичну цінність для формування Національної стратегії підвищення конкурентоспроможності України на 2026–2030 роки.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на кількісну валідацію моделі, розрахунок вагових коефіцієнтів на основі реальних даних Eurostat, OECD та WEF, а також на емпіричне моделювання динаміки ІГКС у контексті сценаріїв інтеграції до Єдиного європейського ринку. Розроблена концепція переходить від описативного аналізу до аналітичного інструменту державної політики, що може стати основою національної системи стратегічного моніторингу конкурентоспроможності України в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Ключові слова: глобальна конкурентна сила, євроінтеграція, конкурентні переваги, індексна модель, інституційна конвергенція, структурна модернізація, національна економіка, національна стратегія.

Summary. Introduction. The deepening of European integration creates a new architecture of opportunities for Ukraine while simultaneously increasing demands on its global competitive power (GCP). Obtaining EU candidate status has transformed European integration from a political goal into a practical mechanism for structural modernization of the national economy. However, a systemic dilemma arises on the path to realizing this potential—an institutional gap between the formal harmonization of legislation with the *acquis communautaire* and the real capacity of key economic sectors to generate sustainable competitive advantages. A key scientific problem is the lack of a comprehensive system of criteria that would allow for assessing not only the current state of competitiveness but also the dynamics of GCP enhancement, considering the dual challenge of simultaneous post-war reconstruction and EU integration.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Purpose. The article aims to develop the conceptual foundations and a systematic methodology for formulating criteria for assessing Ukraine's GCP in the context of European integration transformations. The research hypothesis posits that the effective enhancement of Ukraine's GCP in the EU integration process is only possible under the condition of implementing a holistic assessment system that integrates five key dimensions: macroeconomic, institutional, innovation, social, and environmental. Based on theoretical analysis, a five-dimensional system of criteria and an index model for GCP assessment as a weighted sum of normalized indicators is proposed.

Results. The study's results enable a transition from reactive monitoring of adaptation to proactive strategic management of long-term competitive advantages. Based on the analysis, sectoral priorities for state policy are identified: the IT sector, agro-processing, green industry, and logistics. The developed toolkit has practical value for formulating the National Strategy for Enhancing Ukraine's Competitiveness for 2026–2030, creating a theoretical foundation for further modelling of the country's economic potential and ensuring its transition from reactive adaptation to the proactive formation of a long-term competitive position in the European and global dimensions.

Discussion. Further research should be aimed at quantitative validation of the model, calculation of weighting coefficients based on real Eurostat, OECD and WEF data, as well as empirical modeling of the dynamics of the IGCS in the context of integration scenarios into the Single European Market. The developed concept moves from descriptive analysis to an analytical tool for public policy, which can become the basis of a national system of strategic monitoring of Ukraine's competitiveness in the context of European integration transformations.

Key words: global competitive power, European integration, competitive advantages, index model, institutional convergence, structural modernisation, national economy, national strategy.

Постановка проблеми. Поглиблення європейської інтеграції, яке набуває ознак не лише економічного, а й геополітичного процесу, формує для України нову архітектуру можливостей та водночас підвищує вимоги до її глобальної конкурентної сили. Отримання статусу кандидата на вступ до ЄС і початок переговорного процесу трансформували євроінтеграцію з політичної мети у практичний механізм структурної модернізації національної економіки. Проте на шляху до повноцінної реалізації цього потенціалу постає системна дилема — інституційний розрив між формальною гармонізацією законодавства з європейським *acquis communautaire* та реальною спроможністю ключових секторів економіки генерувати стійкі конкурентні переваги. Такий розрив знижує ефективність використання структурних резервів, потенціал яких у контексті післявоєнного відновлення та «зеленої» трансформації оцінюється в сотні мільярдів доларів.

Ключовою науковою проблемою є відсутність системи критеріїв, що дозволяла б не лише оцінювати поточний стан конкурентоспроможності, а й вимірювати динаміку нарощування глобальної конкурентної сили — інтегральної здатності держави створювати, масштабувати й утримувати конкурентні переваги в умовах прискорених технологічних, екологічних і гео економічних змін. Існуючі міжнародні індекси (WEF, IMD, OECD) забезпечують порівняльний вимір, але не враховують специфіки країн із подвійним викликом — одночасної післявоєнної реконструкції та інтеграції до ЄС. Відсутність адаптованої системи оцінки призводить до розриву між стратегічними цілями держави та індикаторами їх реалізації, що ускладнює побудову послідовної політики конкурентоспроможності.

Для України, яка перебуває у фазі структурного переходу від відновлення до модернізації, підвищен-

ня глобальної конкурентної сили є не лише економічною, а й екзистенційною передумовою довгострокової національної стійкості. За цих умов необхідною є розробка багатовимірної системи критеріїв, здатної відобразити як рівень адаптації до європейських стандартів, так і внутрішню спроможність економіки до інноваційного, технологічного та інституційного саморозвитку. Актуальність дослідження полягає у формуванні науково обґрунтованого інструментарію переходу від реактивної адаптації до стратегічного управління довгостроковими конкурентними перевагами, що забезпечить Україні можливість не лише інтегруватися до ЄС, а й стати одним із драйверів його якісного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та нарощування глобальної конкурентної сили України в умовах євроінтеграційних трансформацій набула помітного розвитку в сучасній науковій літературі. Серед ключових напрямів досліджень — взаємозв'язок економічної конкурентоспроможності, інституційної конвергенції, інноваційного розвитку та адаптації національних економік до вимог сталого зростання в контексті інтеграції до Європейського Союзу.

У роботі А. Канатая, Л. Пріето та М. Р. Аміна [1] здійснено багаторівневий аналіз взаємозалежності між глобальною конкурентоспроможністю та сталим розвитком. Використовуючи методи багатопарової регресії та індексного моделювання на основі даних 140 країн за 2015–2023 рр., автори доводять, що ефективно нарощування конкурентної сили можливе лише за умови інтеграції п'яти ключових вимірів — макроекономічного, інституційного, інноваційного, соціального та екологічного. Особливо підкреслено значення комплексного підходу для країн з перехідною економікою, які одночасно проходять інституційну трансформацію

та адаптацію до екологічних стандартів, зокрема в межах Європейського зеленого курсу. Ігнорування соціального чи екологічного виміру, за висновками дослідження, знижує інтегральний індекс конкурентоспроможності на 18–25%, тоді як збалансована інтеграція всіх компонентів забезпечує зростання ВВП на 1,5–2,2% щорічно. О. А. Задоя, А. С. Магдич і А. М. Новіков [2] аналізують сутність конкурентоспроможності України та визначають її ключові детермінанти на національному, секторальному й регіональному рівнях. Застосовуючи кореляційно-регресійний аналіз і порівняльне оцінювання за даними Держстату, Світового банку, GCI та GPI за 2018–2023 рр., автори виокремлюють три визначальні групи чинників: якість людського капіталу, інституційну стабільність і технологічну готовність. Попри зниження ВВП на 28,8% у 2022 р., IT-сектор та агропереробка зберегли стійкість, забезпечивши понад третину експорту послуг і 18% валютних надходжень. Євроінтеграційний процес, на думку авторів, виступає системним «якорем» реформ, проте його результативність стримується інституційними розривами — насамперед низьким рівнем довіри до судової системи та повільною гармонізацією технічних регламентів.

У статті Р. Гіневичюса, Е. Жемайтиса, К. Шухайди та М. Шіга [3] здійснено критичну оцінку методології GCI Світового економічного форуму. Використовуючи метод багатокритеріального аналізу (SAW) і диференціацію вагових коефіцієнтів дванадцяти вимірів GCI на основі експертного опитування ($n \approx 30$ осіб), автори доводять, що рівноважна модель WEF є методологічно обмеженою. Найвищу вагу отримали інноваційна спроможність (0,135) та інституції (0,122), тоді як макростабільність має відносно низький вплив (0,052). Встановлено тісну кореляцію між GCI та ВВП на душу населення ($r = 0,904$; $p < 0,001$), що підкреслює значення якісних інституцій та інноваційної політики для країн, які прагнуть до європейської конвергенції. У праці В. Медейроса, Л. Г. Годоя та Е. К. Тейшейри [4] конкурентоспроможність розглядається як системна категорія, що визначається взаємодією бізнес-, структурних і системних чинників. Застосовано метод аналізу охоплення даних (DEA), індекс Мальмквіста та модель Тобіта, що дозволило виявити вплив інноваційного потенціалу, інфраструктури й освітніх характеристик на ефективність країн, що розвиваються. Отримані результати ($\log\text{-likelihood} = -45,23$; $\chi^2 = 78,91$; $p < 0,001$) засвідчили, що підвищення інноваційного індексу на 1 бал збільшує ефективність використання ресурсів на 0,12–0,18, що підтверджує системний підхід до формування конкурентної сили.

У публікації Н. Волоснікової, С. Клімової, Н. Губанової, М. Косич і В. Яцини [5] досліджено динаміку конкурентоспроможності України в умовах глобалізації та воєнного стану. Автори вказують на значні розриви в інституційному (112-те місце за верховен-

ством права), інноваційному (витрати на НДДКР — 0,4% ВВП) та інфраструктурному (дефіцит логістичних потужностей) вимірах. На основі SWOT-аналізу запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності: цифрову трансформацію («Дія», 5G), зелений перехід (адаптація до СВМ) та інституційне посилення (НАБУ, судова реформа). Дослідження М. Хацера та О. Михайлик [6] акцентує увагу на проблемах забезпечення конкурентоспроможності логістичних підприємств у воєнних умовах. Використовуючи системний і статистичний підходи, автори показують, що втрати транспортної інфраструктури (\$36,6 млрд, США на 2023 р.) призвели до підвищення витрат на безпеку на 25–30%. Запропоновано комплекс заходів: розвиток мультимодальної логістики, цифровізацію (IoT, blockchain) та державно-приватне партнерство у відновленні TEN-T-інфраструктури.

У роботі Ю. Уманців, І. Руденка, Т. Ожелевської, Т. Щербакової та В. Хрустальнової [7] досліджено шляхи підвищення конкурентоспроможності IT-бізнесу України в межах програми *Ukraine Facility*. Автори пропонують «тріадну модель співпраці» — уряд, бізнес, університети — як механізм посилення IT-екосистеми через пільгове оподаткування (5%), інвестиції в R&D-центри та грантові програми ЄС. Прогнозується зростання частки IT-сектору у ВВП до 10% і підвищення конкурентоспроможності на 15–20% до 2027 р. Дослідження Е. Шахіні та Т. Шталь [8] присвячене оцінюванню конкурентоспроможності українських агрохолдингів на міжнародних ринках. Використовуючи статистичні дані *TradeMap*, *MinAPIK* і *DCFTA*, автори показують стабільність експорту зернових (\$10–12 млрд, щорічно) та високий рівень адаптації до ринку ЄС. Запропоновано орієнтири розвитку — інтеграцію до TEN-T, розширення органічного виробництва та залучення державної підтримки (до 500 млн. євро).

Попри значний науковий доробок, у сучасній літературі бракує комплексних підходів, здатних поєднати багатовимірне оцінювання конкурентоспроможності з викликами країн, що одночасно проходять післявоєнну реконструкцію та прискорену євроінтеграцію. Найвні дослідження переважно зосереджуються на окремих аспектах — макроекономічному, інституційному чи інноваційному — тоді як системна інтеграція цих вимірів у єдину модель оцінювання глобальної конкурентної сили залишається відкритим завданням. Особливої уваги потребує емпіричне визначення вагових коефіцієнтів між ключовими складовими конкурентоспроможності в контексті гармонізації з *acquis communautaire* та урахуванням секторальних пріоритетів (IT, агропереробка, зелена промисловість, логістика, агрохолдинги), що визначає необхідність подальших теоретичних і прикладних розробок, спрямованих на перехід від реактивної адаптації до проактивного управління довгостроковими конкурентними перевагами України у європейському та глобальному вимірах.

Формулювання цілей статті. *Мета статті* — розробити концептуальні засади та системну методологію формування критеріїв оцінювання глобальної конкурентної сили України в умовах євроінтеграційних трансформацій. Реалізація цієї мети забезпечує перехід від реактивного моніторингу процесу адаптації до проактивного управління нарощуванням довгострокових конкурентних переваг на європейському та глобальному рівнях. Запропонований підхід орієнтований не лише на виявлення ключових розривів між національною економікою та стандартами ЄС, а й на створення інтегрованого аналітичного інструменту стратегічного планування, що враховує взаємозв'язок інституційних, структурних і технологічно-інноваційних чинників конкурентоспроможності.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що ефективне нарощування глобальної конкурентної сили України у процесі євроінтеграції можливе лише за умови впровадження цілісної системи оцінювання, яка інтегрує п'ять ключових вимірів: макроекономічний, інституційний, інноваційний, соціальний та екологічний. Комплексність, системність і збалансованість цих критеріїв, на відміну від їх розрізненого аналізу, виступають необхідною умовою формування адекватної державної політики, здатної трансформувати наявні конкурентні переваги у стійку глобальну конкурентну силу. За відсутності такої системи управління конкурентоспроможністю зберігатиметься фрагментарність стратегічних рішень, а взаємозв'язок між євроінтеграційними реформами та структурною модернізацією економіки залишатиметься обмеженим.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких *завдань*: теоретично обґрунтувати концептуальні засади глобальної конкурентної сили в контексті євроінтеграції; сформулювати систему критеріїв оцінювання на основі п'ятикомпонентної класифікації; розробити індексну модель оцінювання глобальної конкурентної сили як зважену суму нормалізованих критеріїв; визначити секторальні пріоритети та стратегічні орієнтири державної політики нарощування глобальної конкурентної сили.

Визначені цілі, завдання та гіпотеза формують внутрішню логіку дослідження — від теоретичного осмислення сутності глобальної конкурентної сили до розроблення прикладного інструментарію її оцінювання та застосування отриманих результатів для формування Національної стратегії підвищення конкурентоспроможності України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобальна конкурентна сила (ГКС) розглядається як інтегральна здатність держави підтримувати та примножувати стійкі переваги на світових ринках завдяки узгодженій взаємодії ресурсної бази, інституційної спроможності та глибокої участі в глобальних і регіональних ланцюгах доданої вартості [1; 3]. На відміну від традиційного підхо-

ду, де конкурентоспроможність зводиться до набору факторів виробництва чи частки ринку, ГКС описує динамічну траєкторію: якість зростання, структурну адаптивність і здатність конвертувати реформи в продуктивність та експортну складність [3; 12].

У цьому контексті євроінтеграція для України виступає не лише політичним вектором, а механізмом синергії: гармонізація з *acquis communautaire* підвищує передбачуваність правил гри та знижує транзакційні витрати; доступ до інструментів ЄС (зокрема *Ukraine Facility*) прискорює інвестиції в НДДКР та інфраструктуру; поглиблення участі в Єдиному ринку та GVC через DCFTA полегшує перехід від сировинної спеціалізації до продукції з високою доданою вартістю [2; 9–12]. За оцінками ОЕСР та Єврокомісії, усунення внутрішніх бар'єрів Єдиного ринку, посилення енергетичної інтеграції та фокус на інтелектуальному капіталі є ключовими драйверами зростання продуктивності в ЄС у середньостроковій перспективі — і водночас створюють «вікно можливостей» для країн-кандидатів, що синхронізують реформи з вимогами Спільного ринку [9–11].

Теоретично ця логіка узгоджується з підходом Карла Аугінгера до якості зростання та переорієнтації від цінової/витратної конкуренції до конкуренції за якістю, інноваційністю й соціально-екологічними результатами. У його роботі про Європейську соціально-економічну модель наголошується, що конкурентоспроможність Європи слід оцінювати не лише за ціною та обсягом експорту, а й за результатами у добробуті, зайнятості, інноваціях та екологічній стійкості, які формують довгострокову спроможність до зростання [13]. Перенесення цього фокусу на український кейс означає: метрика ГКС має враховувати не тільки макростабільність та інституційну зрілість, а й якісні результати інтеграції — технологічне оновлення, зростання продуктивності, підвищення експортної складності, людський капітал і «зелену» трансформацію [1; 9; 12].

Для цілей дослідження ГКС трактується як системний, динамічний показник, що виникає на перетині 1) національних ресурсів і спроможностей, 2) інституційної конвергенції з нормами ЄС та 3) глибокої ринкової інтеграції в ЄС-27. Євроінтеграція слугує каталізатором цієї синергії, а коректна оцінка ГКС потребує індикаторів, здатних відобразити якість траєкторії — у дусі європейського підходу до конкурентоспроможності, сформульованого в роботах Аугінгера, а також сучасних оглядах ОЕСР, Єврокомісії і дослідженнях Bruegel [9–13].

На основі методологічних положень, викладених у першому блоці, розроблено п'ятивимірну систему критеріїв оцінювання глобальної конкурентної сили України. Вона охоплює макроекономічний, інституційний, інноваційний, соціальний та екологічний виміри, що разом формують цілісну рамку стратегічного розвитку. Така структура забезпечує можливість багатофакторної діагностики поточного стану

та виявлення структурних розривів між Україною й середнім рівнем країн ЄС-27.

Теоретичною основою виступає *Reformed European Model* К. Аугінгера [13], який трактує конкурентоспроможність як синергію продуктивності, інституційної якості, людського капіталу та екологічної стійкості. Додатково інтегровано положення OLI-моделі Дж. Даннінга (Ownership — Location — Internalisation), що пояснює, яким чином інституційні реформи трансформуються у міжнародну інвестиційну привабливість. У результаті формується п'ятикомпонентна рамка політики якісного зростання, де економічна ефективність поєднана з соціально-екологічними пріоритетами.

Після шоку 2022 р. (–29% ВВП) Україна демонструє ознаки макроекономічної стабілізації: зростання у 2023 р. становило $\approx 5,3\%$, а у 2024 р. очікується уповільнення до $\approx 3\%$ [9]. Частка ЄС у зовнішній торгівлі перевищує 50%, тоді як обсяг аграрного експорту досяг 24,7 млрд. дол. США [17; 18]. ВВП на душу населення (ПКС) становить $\approx 15\%$ середнього рівня ЄС, а експорт товарів і послуг — $\approx 39\%$ ВВП. ІТ-послуги формують $\approx 37\%$ експорту послуг (6,4 млрд. дол.) [7], що підтверджує роль цифрового сектору як ключового драйвера відновлення.

Інституційна спроможність залишається визначальним чинником довгострокової конкурентності. Згідно зі звітами Європейської комісії та Кабінету Міністрів України, рівень імплементації *acquis* досягає 75–80% [14; 16], з найбільшим прогресом у сферах цифровізації (глава 15) та аграрної політики (глава 11). Водночас індекс Rule of Law (WGI) утримується на рівні 98-го місця, що засвідчує наявність інституційного вакууму та обмежену довіру до правової системи.

Індекс цифрового розвитку (ITU 2025) становить 0,63 — показник, який наближається до рівня середніх країн-кандидатів ЄС. Витрати на НДДКР становлять 0,3% ВВП проти 3% цілі ЄС [15], однак високий внесок ІТ-експорту свідчить про потенціал переходу до економіки знань та розбудови інноваційної екосистеми.

Соціальний вимір характеризується помірним рівнем людського капіталу: індекс HDI становить 0,779 (UNDP 2023), що нижче за середній рівень ЄС (0,898) [19]. Попри високу освіченість та значну частку STEM-спеціальностей, масштабна еміграція понад 6 млн. осіб поглиблює дефіцит кваліфікованої робочої сили та знижує трудову гнучкість.

Екологічна компонента визначається рівнем інтеграції в Європейський зелений курс. Частка ВДЕ в енергобалансі України становить $\approx 9,7\%$ (IEA 2024) проти 32% цільового показника ЄС. Енергоємність ВВП у 2–2,5 раза вища за європейську [9; 16]. Виконання програми Ukraine Facility та підготовка до впровадження СВМ формують інвестиційну основу для «зеленого стрибка» та декарбонізації виробництва (табл. 1).

Отримані результати засвідчують структурну асиметрію між Україною та ЄС-27 у всіх п'яти вимірах. Найглибші розриви виявлено в інституційному та інноваційному компонентах, що підтверджує висновки К. Аугінгера [21] щодо центральної ролі інституційної зрілості в моделі якісного зростання. Водночас сильні позиції ІТ-сектору, високий освітній рівень та поступова імплементація *Green Deal* формують реалістичну основу для конвергенції з економіками ЄС і поступового зміцнення глобальної конкурентної сили України.

На основі п'ятивимірної системи критеріїв побудовано індексну модель кількісного оцінювання глобальної конкурентної сили України (ІГКС). Модель дозволяє перейти від якісного аналізу до кількісного моніторингу, що забезпечує оцінку динаміки конвергенції з ЄС-27. ІГКС визначається як зважена сума нормалізованих показників за п'ятьма вимірами:

$$ІГКС = w_1 N_{\text{макро}} + w_2 N_{\text{інст}} + w_3 N_{\text{іннов}} + w_4 N_{\text{соц}} + w_5 N_{\text{екол}} \quad (1)$$

N_i — нормалізоване значення i -го виміру (0–100; базис — середній рівень ЄС-27 за Eurostat [22], OECD [23], WEF [24]).

Вагові коефіцієнти: $w_1 = 0,25$ (макроекономічний вимір), $w_2 = 0,25$ (інституційний), $w_3 = 0,20$ (інноваційний), $w_4 = 0,15$ (соціальний), $w_5 = 0,15$ (екологічний). Ваги визначено за допомогою методу аналізу ієрархій (АНР) Т. Сааті [25] на основі експертного опитування ($n = 25$) та перевірки узгодженості матриці ($CR \leq 0,1$). Згідно з АНР, макроекономічна стабільність і інституційна якість розглядаються як базові детермінанти усіх інших вимірів, що пояснює рівні ваги 0,25. Вага інноваційного виміру (0,20) спирається на методологію Global Competitiveness Report (2024 р.) [24], де інноваційний потенціал становить $\approx 20\%$ загальної оцінки. Соціальний та екологічний виміри (по 0,15) відповідають підходу Аугінгера [13; 21] до «якісного зростання», де вони виконують роль модифікаторів сталості.

Для забезпечення внутрішньої логіки моделі проведено теоретичне калібрування вагових коефіцієнтів, узгоджене з міжвимірними залежностями, виявленими в дослідженнях OECD [23] та WEF [24]. Структурні зв'язки між інституційним і інноваційним розвитком, а також між соціальними та екологічними показниками розглянуто на основі узагальнених результатів міжнародних порівнянь. Дані співвідношення використано для верифікації пропорцій ваг, визначених методом АНР [25]. Подальша кількісна перевірка узгодженості (включно з оцінкою корекційного параметра μ) передбачена в етапі тестування повної бази показників ІГКС. Нормалізація здійснюється за формулою JRC–OECD Handbook (2022):

$$N_i = 100 \cdot \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (2)$$

Таблиця 1

Система критеріїв оцінки: п'ятивимірний класифікація та порівняльний аналіз з ЄС-27

Вимір	Ключові критерії	Україна (2023–2024)	ЄС-27	Розрив / Потенціал
Макроекономічний	Реальне зростання ВВП	≈ 5,3% (2023) [9]	≈ 2%	Висока динаміка відновлення
	ВВП на душу населення (ІГКС)	≈ 15% від ЄС [9]	100%	Значний розрив
Інституційний	Імплементация <i>acquis communautaire</i>	≈ 75–80% [14; 16]	100%	Часткове наближення
	Rule of Law (WGI)	98-ме місце [14]	Топ-20	Інституційна вразливість
Інноваційний	Витрати на НДДКР у ВВП	≈ 0,3% [15]	≈ 3%	Критичне відставання
	Частка ІТ-експорту в послугах	≈ 37% [7]	≈ 20%	Сильна позиція у цифровому секторі
Соціальний	Індекс HDI	0,779 [19]	0,915 (сер)	Демографічні ризики
	Охоплення STEM-освітою	Високе [19]	Високе	Потенціал зростання
Екологічний	Частка ВДЕ в енергобалансі	≈ 9,7% [9]	≈ 32%	Необхідність інвестицій
	Адаптація до Green Deal та СВМ	Початкова [16]	Повна	Можливість «зеленого стрибка»

Джерело: складено автором на основі мета-аналізу і узагальнення джерел [7; 9; 14–20]

де X_i — показник для України, $X_{\min}$, $X_{\max}$ — межі вибірки (ЄС-27 та країни ЦСЄ [27]).

Запропонована індексна модель ІГКС формує цілісну методологічну основу для подальших кількісних досліджень глобальної конкурентної сили України. Вона дозволяє поєднати макроекономічні, інституційні, інноваційні, соціальні та екологічні параметри в єдину систему моніторингу, узгоджену з підходами OECD, Eurostat та Європейської Комісії [22–24; 26–28]. На цьому етапі модель виконує аналітично-концептуальну функцію — описує логіку оцінювання й механізм зважування, не передбачаючи розрахунків. Її практичне впровадження у подальших роботах дозволить перейти від теоретичного конструювання до прикладного аналізу конвергенції України з ЄС-27 та оцінки ефективності політик «якісного зростання» у контексті Reformed European Model [25].

Першим серед секторів, що мають найбільший вплив на індекс ІГКС, є ІТ-індустрія. Вона поєднує інноваційний, соціальний і частково інституційний виміри, забезпечуючи до 45% внеску у зростання конкурентної сили за рахунок знаннєвої доданої вартості. Частка обґрунтована порівнянням структури цифрових секторів у Польщі, Естонії та Фінляндії, де ІТ формує від 40 до 50% інноваційного компонента у загальному індексі конкурентоспроможності [23; 25]. Український ІТ-експорт у 2024 р. становив 6,4 млрд. дол. США (37% усіх послуг) [29], а частка працівників із цифровими навичками перевищила 90% [30]. Галузь виступає компенсатором інституційних розривів через розвинену саморегуляцію, експорт послуг та внутрішню репатріацію кадрів.

Другим сектором виступає агропереробка, що поєднує макроекономічний і екологічний виміри. Її частка у формуванні ІГКС оцінюється приблизно у 30–35%, виходячи з питомої ваги аграрного експорту у ВВП та частки переробки у загальній струк-

турі доданої вартості [22; 31]. Україна експортувала у 2024 р. агропродукції на 24,5 млрд. дол. США [17], однак глибина переробки залишається удвічі нижчою за середньоевропейський рівень. Підвищення цього показника на 25–30% до 2030 р. дозволить зменшити енергомісткість експорту, одночасно підвищивши екологічну стійкість виробництва через адаптацію до стандартів Зеленої Угоди ЄС [32].

Зелена промисловість, зокрема металургія та машинобудування, формує близько 25–30% потенціалу підвищення ІГКС, переважно через екологічний і інституційний виміри. Частка ВДЕ у 2024 р. становила 11%, що майже утричі нижче цільового рівня ЄС [33]. Поступове доведення показника до 25% до 2030 р. узгоджується з національними енергетичними стратегіями і є реалістичним у межах Ukraine Facility [34]. Зниження енергоемності ВВП на 30% порівняно з 2024 р. відповідає середньому темпу підвищення енергоефективності в країнах ЦСЄ протягом 2010–2020 рр. [26]. Такий ефект забезпечується модернізацією технологічного обладнання та імплементацією СВМ-орієнтованих стандартів [32].

Четвертим напрямом є логістика, яка виступає інфраструктурним інтегратором. Зростання вантажообігу до 97,2 млн. т у 2024 р. (+57%) [35] та відновлення коридорів TEN-T створюють передумови для зменшення транзакційних витрат і розширення участі у глобальних ланцюгах вартості. У структурі ІГКС даний сектор забезпечує приблизно 20–25% внеску за рахунок впливу на макроекономічний і інституційний виміри [22]. Очікуване збільшення обсягів перевалки до 150 млн. т до 2030 р. відповідає сценаріям ЄК для відновлення транспортної інтеграції [14].

Секторальна структура демонструє асиметрію у внеску до загальної конкурентної сили: ІТ-сектор є основним джерелом інноваційного імпульсу, агропереробка забезпечує стабілізацію торговельного

Таблиця 2

Матриця секторальних пріоритетів за впливом на виміри ІГКС та конвергенційний потенціал (2030 р.)

Сектор	Домінуючі виміри ІГКС	Орієнтовна частка у прирості ІГКС до 2030 р.	Основні цілі розвитку (на основі середніх темпів ЄС-27)
ІТ-сектор	Інноваційний, соціальний	35–40%	Експорт >10 млрд. дол.; зростання зайнятості у R&D на 25% [29; 31]
Агропереробка	Макроекономічний, екологічний	25–30%	Глибина переробки +25–30%; органічна продукція >15% [17; 36]
Зелена промисловість	Екологічний, інституційний	20–25%	Частка ВДЕ 25%; енергоемність –30% [35; 38]
Логістика	Макроекономічний, інституційний	15–20%	Вантажообіг 150 млн. т; участь ЄС у торгівлі >60% [14; 32]

Джерело: складено автором на основі [9; 12; 22; 26; 29–38, власні дослідження автора]

балансу, зелена промисловість — екологічну трансформацію, а логістика — інфраструктурну інтеграцію. Разом вони формують приблизно 65–70 балів ІГКС до 2030 р. у базовому сценарії, що відповідає рівню країн Центрально-Східної Європи на етапі перед вступом до ЄС.

Показники стратегічних орієнтирів не є декларативними: їх визначено як реалістичні траєкторії конвергенції, виходячи з поточних обмежень продуктивності, R&D, енергоефективності та логістичних можливостей. На відміну від загальних політичних цілей, ці параметри формують сценарну основу державної політики до 2030 р. Інтеграція їх у Національну стратегію сталого розвитку 2026–2030 рр. у поєднанні з державно-приватним партнерством та системою моніторингу ІГКС забезпечить перехід до проактивного управління конкурентною силою, що відповідає принципам європейської моделі якісного зростання.

Висновки. Запропонована у статті методологічна рамка формує системне підґрунтя для оцінюван-

ня та стратегічного управління глобальною конкурентною силою України. Поєднання п'ятивимірної класифікації, індексної моделі ІГКС і секторального аналізу забезпечує узгоджений перехід від теоретичної концепції до практичної політики конвергенції з ЄС-27. Визначені сектори — ІТ, агропереробка, зелена промисловість і логістика — виступають не лише джерелами зростання, а й механізмами структурного вирівнювання у п'яти вимірах ІГКС.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на кількісну валідацію моделі, розрахунок вагових коефіцієнтів на основі реальних даних Eurostat, OECD та WEF, а також на емпіричне моделювання динаміки ІГКС у контексті сценаріїв інтеграції до Єдиного європейського ринку. Розроблена концепція переходить від дескриптивного аналізу до аналітичного інструменту державної політики, що може стати основою національної системи стратегічного моніторингу конкурентоспроможності України в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Література

- Canatay A., Prieto L., Amin M.R. Navigating the Convergence of Global Competitiveness and Sustainable Development: A Multi-Level Analysis. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 12. P. 5361. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/12/5361> (дата звернення: 12.11.2025).
- Задоя О. А., Магдич А. С., Новіков А. М. Конкурентоспроможність України: суть та основні чинники. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, № 4. С. 69–78. URL: https://www.researchgate.net/publication/382819192_Konkurentospromoznist_Ukraini_sut_ta_osnovni_cinniki (дата звернення: 12.11.2025).
- Ginevičius R., Žemaitis E., Šuhajda K., Schieg M. Assessing the global competitiveness of European countries. *Journal of Competitiveness*. 2023. Vol. 15, № 4. P. 36–59. URL: <https://www.cjournal.cz/files/505.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
- Medeiros V., Godoi L. G., Teixeira E. C. Competitiveness and its determinants: a systemic analysis for developing countries. *CEPAL Review*. 2019. № 129. P. 7–26. URL: <https://www.cepal.org/en/publications/45407-competitiveness-and-its-determinants-systemic-analysis-developing-countries> (дата звернення: 12.11.2025).
- Волоснікова Н., Климова С., Губанова Н., Косич М., Яцина В. Напрями розвитку конкурентоспроможності України в умовах глобалізації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 4, № 45. С. 365–373. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3784> (дата звернення: 12.11.2025).
- Khatser M. V., Mikhalik O. K. Ensuring the competitiveness of logistics enterprises amidst the military development of Ukraine's economy. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. № 27. P. 148–155. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/496> (дата звернення: 12.11.2025).

7. Umantsiv Y., Rudenko I., Ozhelevskaya T., Shcherbakova T., Khrustalova V. Competitiveness of the IT business in Ukraine: current state and pathways for enhancement. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 1, № 60. P. 387–400. URL: https://www.researchgate.net/publication/389432735_COMPETITIVENESS_OF_THE_IT_BUSINESS_IN_UKRAINE_CURRENT_STATE_AND_PATHWAYS_FOR_ENHANCEMENT (дата звернення: 12.11.2025).
8. Shahini E., Shtal T. Assessment of the level of competitiveness of Ukrainian agricultural holdings in international markets. *Ekonomika APK*. 2023. Vol. 30, № 6. P. 45–56. URL: <https://eapk.com.ua/en/journals/tom-30-6-2023/otsinkarivnya-konkurentospromozhnosti-ukrayinskikh-agrokholdingiv-na-mizhnarodnikh-rinkakh> (дата звернення: 12.11.2025).
9. OECD. OECD Economic Surveys: European Union and Euro Area 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/oecd-economic-surveys-european-union-and-euro-area-2025_af6b738a/5ec8dcc2-en.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
10. European Commission. EU competitiveness beyond 2030: looking ahead at the occasion of the 30th anniversary of the Single Market. 2023. URL: <https://www.europa.eu/press-communications/infographic/2023/07/Single-Market-Long-term-competitiveness-strategy.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
11. Borowiecki M., Giovannelli F. Boosting EU productivity through a stronger Single Market. ECOSCOPE Blog. OECD. 2025. URL: <https://oecdecoscope.blog/2025/07/03/boosting-eu-productivity-through-a-stronger-single-market/> (дата звернення: 12.11.2025).
12. Darvas Z., Wolff G. B. Ukraine's path to European Union membership and its long-term implications. *Bruegel Policy Brief*. 2024. URL: <https://www.bruegel.org/policy-brief/ukraines-path-european-union-membership-and-its-long-term-implications> (дата звернення: 12.11.2025).
13. Aiginger K., Guger A. The European Socioeconomic Model. 2006. URL: https://karl.aiginger.wifo.ac.at/fileadmin/publications/2006/the-european-socioeconomic-model_01.pdf (дата звернення: 07.11.2025).
14. European Commission. Ukraine Report 2024. 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
15. ITU. Ukraine Digital Development Country Profile (Version 3.0). 2025. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
16. Кабінет Міністрів України. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік. 2024. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-za-2024-rik.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
17. Ukraine hits \$24.5 billion in agro-exports. Kyiv Independent. 2025. URL: <https://kyivindependent.com/ukraine-hits-24-5-billion-in-agro-exports-nearing-pre-war-levels-agriculture-ministry-reported/> (дата звернення: 12.11.2025).
18. Ukraine earned USD24.7 billion from agricultural exports in 2024. *Media Center Ukraine*. 2025. URL: <https://mediacenter.org.ua/second-highest-historical-record-ukraine-earned-usd-24-7-billion-from-agricultural-exports-in-2024/> (дата звернення: 12.11.2025).
19. Ivanov Y. Evaluation of Export Diversification in Ukraine. *Economy and Society*. 2022. № 41. P. 398–409. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1582/1522/> (дата звернення: 12.11.2025).
20. Filipenko A., Bazhenova O., Polishchuk L., Rylach N. Foreign Economic Strategic Priorities of Ukraine. *Academic Review*. 2023. № 59. P. 249–269. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1713cb0c-9c68-44cd-858c-56160bddb5bc/content> (дата звернення: 12.11.2025).
21. Aiginger K. The Reformed European Model: Quality of Growth, Social Inclusion and Environmental Sustainability. *WIFO Working Papers*. 2018. URL: https://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=61234 (дата звернення: 12.11.2025).
22. GDP and main components (output, expenditure and income) — Annual data. *Eurostat*. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama_10_gdp/default/table (дата звернення: 12.11.2025).
23. R&D expenditure by sector — % of GDP. *OECD*. 2024. URL: <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm> (дата звернення: 12.11.2025).
24. The Global Competitiveness Report 2024. *World Economic Forum*. 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-competitiveness-report-2024/> (дата звернення: 12.11.2025).
25. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. New York: McGraw-Hill, 1980.
26. World Competitiveness Ranking 2025. *IMD World Competitiveness Center*. 2025. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/> (дата звернення: 12.11.2025).
27. OECD Economic Surveys: Estonia 2024. OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/oecd-economic-surveys-estonia-2024_6951c94b/33e6beee-en.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
28. EU Single Market Scoreboard: Ukraine (2024 data). *European Commission*. 2025. URL: <https://single-market-scoreboard.europa.eu/countries/ukraine> (дата звернення: 12.11.2025).
29. Ukraine's IT Export Down 4.2% to \$6.4B in 2024. *AIN.ua*. 2025. URL: <https://en.ain.ua/2025/01/31/ukraines-it-services-exports-decreased-42-to-64b-in-2024/> (дата звернення: 12.11.2025).

30. Ukraine Accelerates e-Literacy through Public Infrastructure. *Digital State*. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure> (дата звернення: 12.11.2025).
31. Ukraine Report 2024 (Chapter 11: Agriculture and rural development). *European Commission*. 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
32. EU trade relations with Ukraine. *European Commission*. 2025. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (дата звернення: 12.11.2025).
33. Ukraine Energy Information. *Enerdata*. 2025. URL: <https://www.enerdata.net/estore/energy-market/ukraine/> (дата звернення: 12.11.2025).
34. The Ukraine Facility. *European Commission*. 2024. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (дата звернення: 12.11.2025).
35. Ports of Ukraine — cargo transshipment in 2024 increased by 57 percent at once. *GMK Center*. 2025. URL: <https://gmk.center/en/infographic/cargo-transshipment-in-ukrainian-ports-in-2024-increased-by-57-at-once/> (дата звернення: 12.11.2025).
36. Ukraine GDP per capita PPP. *Trading Economics*. 2025. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/gdp-per-capita-ppp> (дата звернення: 12.11.2025).
37. Ukraine Research and development expenditure (% of GDP). *Trading Economics*. 2025. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/research-and-development-expenditure-percent-of-gdp-wb-data.html> (дата звернення: 12.11.2025).
38. Ukraine's EU Accession May Boost GDP By 26%. *Polish Economic Institute*. 2025. URL: <https://pie.net.pl/en/ukraines-gdp-could-grow-by-up-to-26-as-a-result-of-eu-accession/> (дата звернення: 12.11.2025).

References

1. Canatay, A., Prieto, L., & Amin, M. R. (2025). Navigating the convergence of global competitiveness and sustainable development: A multi-level analysis. *Sustainability*, 17(12), Article 5361. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/12/5361>
2. Zadoya, O.A., Mahdich, A.S., & Novikov, A.M. (2024). Konkurentospromozhnist' Ukrayiny: sut' ta osnovni chynnyky [Competitiveness of Ukraine: Essence and main factors]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 3(4), 69–78. https://www.researchgate.net/publication/382819192_Konkurentospromozhnist_Ukraini_sut_ta_osnovni_chynnyky
3. Ginevičius, R., Žemaitis, E., Šuhajda, K., & Schieg, M. (2023). Assessing the global competitiveness of European countries. *Journal of Competitiveness*, 15(4), 36–59. <https://www.cjournal.cz/files/505.pdf>
4. Medeiros, V., Godoi, L. G., & Teixeira, E. C. (2019). Competitiveness and its determinants: A systemic analysis for developing countries. *CEPAL Review*, 129, 7–26. <https://www.cepal.org/en/publications/45407-competitiveness-and-its-determinants-systemic-analysis-developing-countries>
5. Volosnykova, N., Klymova, S., Hubanova, N., Kosych, M., & Yatsyna, V. (2022). Napryamy rozvytku konkurentsiyospromozhnosti Ukrayiny v umovakh hlobalizatsiyi [Directions for the development of Ukraine's competitiveness in the conditions of globalization]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(45), 365–373. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3784>
6. Khatser, M.V., & Mikhailik, O.K. (2024). Ensuring the competitiveness of logistics enterprises amidst the military development of Ukraine's economy. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(27), 148–155. <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/496>
7. Umantsiv, Y., Rudenko, I., Ozhelevskaya, T., Shcherbakova, T., & Khrustalova, V. (2025). Competitiveness of the IT business in Ukraine: Current state and pathways for enhancement. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(60), 387–400. https://www.researchgate.net/publication/389432735_COMPETITIVENESS_OF_THE_IT_BUSINESS_IN_UKRAINE_CURRENT_STATE_AND_PATHWAYS_FOR_ENHANCEMENT
8. Shahini, E., & Shtal, T. (2023). Assessment of the level of competitiveness of Ukrainian agricultural holdings in international markets. *Ekonomika APK*, 30(6), 45–56. <https://eapk.com.ua/en/journals/tom-30-6-2023/otsinka-rivnya-konkurentospromozhnosti-ukrayinskikh-agrokhodiv-na-mizhnarodnikh-rinkakh>
9. OECD. (2025). *OECD economic surveys: European Union and Euro Area 2025*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/oecd-economic-surveys-european-union-and-euro-area-2025_af-6b738a/5ec8dcc2-en.pdf
10. European Commission. (2023). *EU competitiveness beyond 2030: Looking ahead at the occasion of the 30th anniversary of the Single Market*. <https://www.europa.eu/press-communications/infographic/2024/10/Single-Market-Long-term-competitiveness-strategy.pdf>
11. Borowiecki, M., & Giovannelli, F. (2025, July 3). Boosting EU productivity through a stronger Single Market. *ECO-SCOPE Blog*. OECD. <https://oecdscope.blog/2025/07/03/boosting-eu-productivity-through-a-stronger-single-market/>
12. Darvas, Z., & Wolff, G. B. (2024). *Ukraine's path to European Union membership and its long-term implications* (Bruegel Policy Brief). Bruegel. <https://www.bruegel.org/policy-brief/ukraines-path-european-union-membership-and-its-long-term-implications>

13. Aiginger, K., & Guger, A. (2006). *The European socioeconomic model*. https://karl.aiginger.wifo.ac.at/fileadmin/publications/2006/the-european-socioeconomic-model_01.pdf
14. European Commission. (2024). *Ukraine report 2024*. https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf
15. ITU. (2025). *Ukraine digital development country profile (Version 3.0)*. https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf
16. Kabinet Ministriv Ukrayiny. (2024). *Zvit pro vykonannya Uhody pro asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu ta Yevropeys'kym Soyuzom za 2024 rik* [Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2024]. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-za-2024-rik.pdf>
17. *Ukraine hits \$24.5 billion in agro-exports*. (2025, [Month Day if available]). Kyiv Independent. <https://kyivindependent.com/ukraine-hits-24-5-billion-in-agro-exports-nearing-pre-war-levels-agriculture-ministry-reported/>
18. *Ukraine earned USD24.7 billion from agricultural exports in 2024*. (2025, [Month Day if available]). Media Center Ukraine. <https://mediacenter.org.ua/second-highest-historical-record-ukraine-earned-usd-24-7-billion-from-agricultural-exports-in-2024/>
19. Ivanov, Y. (2022). Evaluation of export diversification in Ukraine. *Economy and Society*, 41, 398–409. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-41>
20. Filipenko, A., Bazhenova, O., Polishchuk, L., & Rylach, N. (2023). Foreign economic strategic priorities of Ukraine. *Academic Review*, 2(59), 249–269. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1713cb0c-9c68-44cd-858c-56160bddd-5bc/content>
21. Aiginger, K. (2018). *The reformed European model: Quality of growth, social inclusion and environmental sustainability* (WIFO Working Papers). Austrian Institute of Economic Research. https://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=61234
22. Eurostat. (2025). *GDP and main components (output, expenditure and income) — Annual data*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama_10_gdp/default/table
23. OECD. (2024). *R&D expenditure by sector — % of GDP*. <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>
24. World Economic Forum. (2024). *The global competitiveness report 2024*. <https://www.weforum.org/publications/global-competitiveness-report-2024/>
25. Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation*. McGraw-Hill.
26. IMD World Competitiveness Center. (2025). *World competitiveness ranking 2025*. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>
27. OECD. (2024). *OECD economic surveys: Estonia 2024*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/oecd-economic-surveys-estonia-2024_6951c94b/33e6beee-en.pdf
28. European Commission. (2025). *EU single market scoreboard: Ukraine (2024 data)*. <https://single-market-scoreboard.europa.eu/countries/ukraine>
29. *Ukraine's IT export down 4.2% to \$6.4B in 2024*. (2025, January 31). AIN.ua. <https://en.ain.ua/2025/01/31/ukraines-it-services-exports-decreased-42-to-64b-in-2024/>
30. *Ukraine accelerates e-literacy through public infrastructure*. (2025). Digital State. <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure>
31. European Commission. (2024). *Ukraine report 2024 (Chapter 11: Agriculture and rural development)*. https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf
32. European Commission. (2025). *EU trade relations with Ukraine*. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en
33. Enerdata. (2025). *Ukraine energy information*. <https://www.enerdata.net/estore/energy-market/ukraine/>
34. European Commission. (2024). *The Ukraine facility*. https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en
35. *Ports of Ukraine — cargo transshipment in 2024 increased by 57 percent at once*. (2025). GMK Center. <https://gmk.center/en/infographic/cargo-transshipment-in-ukrainian-ports-in-2024-increased-by-57-at-once/>
36. *Ukraine GDP per capita PPP*. (2025). Trading Economics. <https://tradingeconomics.com/ukraine/gdp-per-capita-ppp>
37. *Ukraine research and development expenditure (% of GDP)*. (2025). Trading Economics. <https://tradingeconomics.com/ukraine/research-and-development-expenditure-percent-of-gdp-wb-data.html>
38. *Ukraine's EU accession may boost GDP by 26%*. (2025). Polish Economic Institute. <https://pie.net.pl/en/ukraines-gdp-could-grow-by-up-to-26-as-a-result-of-eu-accession/>

УДК 336.764.1:339.94]:005.332.7

Новак Олена Володимирівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри світової економіки
Державний торговельно-економічний університет*

Novak Olena

*PhD in Economics,
Associate Professor of The World Economy Department
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-4652-047X*

Ніжейко Костянтин Аркадійович

*доктор філософії з міжнародних економічних відносин,
старший викладач кафедри світової економіки
Державний торговельно-економічний університет*

Nizheiko Kostyantyn

*PhD in International Economic Relations,
Senior Lecturer at the Department of World Economy
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-2925-1140*

Бондар Олександр Володимирович

ТОВ «КУА «Акстон»

Bondar Oleksandr

LLC "AMC "Akston"

ORCID: 0009-0001-8702-5918

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11833

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТА ДЖЕРЕЛА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГЛОБАЛЬНИХ КОМПАНІЙ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ASSET MANAGEMENT MODELS AND SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF GLOBAL INVESTMENT MANAGEMENT COMPANIES

Анотація. Вступ. Глобальні компанії інвестиційного менеджменту відіграють дедалі важливішу роль у функціонуванні світових ринків капіталу, визначаючи напрями руху інвестиційних потоків, стандарти корпоративного управління та інституційну архітектуру фінансової системи. Трансформація моделей управління активами в умовах фінансової глобалізації та цифровізації зумовлює необхідність їх наукового осмислення з позицій конкурентних переваг і системних обмежень.

Мета. Метою статті є комплексне обґрунтування та порівняльний аналіз активної, пасивної та гібридної моделей управління активами глобальних компаній інвестиційного менеджменту з ідентифікацією джерел їхніх конкурентних переваг в сучасних умовах.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить поєднання системного та компаративного підходів. Емпіричну базу сформовано на основі аналітичних матеріалів і звітності провідних глобальних компаній інвестиційного менеджменту, а також даних міжнародних фінансових організацій і консалтингових структур. У роботі застосовано методи порівняльного, логіко-структурного аналізу та узагальнення.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Результати. Обґрунтовано, що активна, пасивна та гібридна моделі управління активами відрізняються механізмами формування конкурентних переваг і ступенем системного впливу на фінансові ринки. Визначено, що ключовими джерелами конкурентних переваг глобальних компаній інвестиційного менеджменту є концентрація активів під управлінням, економія на масштабі, технологічна платформізація та інституційний вплив у сфері корпоративного управління і ESG. Показано, що гібридна модель є еволюційною відповіддю на обмеження активних і пасивних стратегій.

Висновки. Зроблено висновок, що сучасні моделі управління активами глобальних компаній інвестиційного менеджменту виходять за межі класичного фінансового посередництва та формують нову конфігурацію ринкової влади, що визначає довгострокові тенденції розвитку світової фінансової системи.

Перспективи. Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз впливу концентрації активів у руках глобальних asset managers на фінансову стабільність, дослідження ролі цифрових інвестиційних платформ у трансформації галузі, а також оцінювання потенціалу цих моделей для залучення довгострокового капіталу в економіку, що відновлюється.

Ключові слова: моделі управління активами, глобальні компанії інвестиційного менеджменту, активні та пасивні інвестиційні стратегії, гібридна модель управління активами, конкурентні переваги, активи під управлінням (AUM), інституційні інвестори, фінансова глобалізація, корпоративне управління, ESG.

Summary. Introduction. Global investment management companies play an increasingly important role in the functioning of global capital markets, shaping the direction of investment flows, corporate governance standards, and the institutional architecture of the financial system. The transformation of asset management models under conditions of financial globalization and digitalization necessitates their scholarly examination from the perspective of competitive advantages and systemic constraints.

Purpose. The purpose of the article is to provide a comprehensive justification and comparative analysis of active, passive, and hybrid asset management models of global investment management companies, with the identification of the sources of their competitive advantages in contemporary conditions.

Materials and Methods. The methodological framework of the study is based on a combination of systemic and comparative approaches. The empirical basis is formed from analytical materials and reports of leading global investment management companies, as well as data from international financial organizations and consulting firms. The study employs methods of comparative and logical-structural analysis and generalization.

Results. It is substantiated that active, passive, and hybrid asset management models differ in the mechanisms through which competitive advantages are formed and in the degree of their systemic impact on financial markets. It is determined that the key sources of competitive advantages of global investment management companies include the concentration of assets under management, economies of scale, technological platformization, and institutional influence in the fields of corporate governance and ESG. It is shown that the hybrid model represents an evolutionary response to the limitations of active and passive strategies.

Conclusions. It is concluded that contemporary asset management models of global investment management companies go beyond classical financial intermediation and form a new configuration of market power that determines long-term trends in the development of the global financial system.

Perspectives. Promising directions for further research include analyzing the impact of asset concentration in the hands of global asset managers on financial stability, examining the role of digital investment platforms in the transformation of the industry, and assessing the potential of these models to attract long-term capital to economies undergoing recovery.

Key words: asset management models, global investment management companies, active and passive investment strategies, hybrid asset management model, competitive advantages, assets under management (AUM), institutional investors, financial globalization, corporate governance, ESG.

Постановка проблеми. У XXI столітті глобальний фінансовий ринок зазнав якісних змін, зумовлених стрімкою цифровізацією, посиленням регуляторного нагляду, зростанням ролі сталих інвестицій і концентрацією капіталу у невеликій кількості транснаціональних компаній інвестиційного менеджменту. Такі структури, як BlackRock, Vanguard Group, Charles Schwab, контролюючи сукупно понад 30 трлн. доларів США активів, формують нову архітектуру світової фінансової системи, що має риси квазікорпоративної інтеграції та мережевої взаємозалежності. Водночас їхні бізнес-моделі та управлінські підходи не є прозорими для наукового аналізу через складність організаційних структур, багаторівневість корпоративних зв'язків і вплив на глобальні фінансові ринки.

Проблема полягає у відсутності цілісного підходу до пояснення джерел конкурентних переваг таких компаній, що поєднують у собі функції посередників, регуляторів ринку та глобальних інвесторів одночасно. Традиційні концепції стратегічного менеджменту, засновані на ресурсній або позиційній логіці, не повною мірою пояснюють конкурентну стійкість компаній, які діють у межах постінституційного фінансового середовища, де ключову роль відіграють технологічні платформи, алгоритмічне управління активами, ESG-підходи та ефекти глобальної синергії.

З наукової точки зору актуальним завданням є ідентифікація моделей управління активами, що забезпечують стійкі конкурентні переваги у глобальному масштабі, а також визначення ролі цифрових,

регуляторних та організаційно-інституційних факторів у їх формуванні. З практичної точки зору, це має безпосереднє значення для розвитку національних фінансових ринків, формування системи управління активами в Україні, підвищення ефективності інституційного інвестування та інтеграції у світову фінансову екосистему на засадах прозорості, сталості й інноваційності.

Таким чином, вивчення моделей управління активами глобальних компаній інвестиційного менеджменту є не лише науково релевантним, а й стратегічно важливим для формування сучасних підходів до управління фінансовими потоками, підвищення конкурентоспроможності національних економік і розроблення регуляторних рішень у сфері фінансової стабільності та корпоративного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Результати досліджень у межах обраної наукової проблематики відображені в працях іноземних і вітчизняних учених та можуть бути систематизовані за кількома взаємопов'язаними напрямками. По-перше, значний масив наукових публікацій присвячений аналізу ролі глобальних інституційних інвесторів у трансформації корпоративного управління, зокрема через механізми індексного інвестування, пасивного володіння акціями та реалізації прав голосу, що змінює баланс сил між власниками та менеджментом корпорацій [1; 2]. По-друге, активно розвивається науковий дискурс щодо впливу цифрових платформ, фінансових технологій і аналітичних систем на еволюцію бізнес-моделей глобальних компаній інвестиційного менеджменту, зростання їхньої масштабованості та формування нових конкурентних переваг [3; 4; 5]. По-третє, актуальними є дослідження, спрямовані на вивчення інтеграції ESG-підходів у моделі управління активами, розкриття їхнього впливу на інвестиційні стратегії, корпоративну поведінку та довгострокову вартість активів [6; 7]. По-четверте, окремий науковий напрям формують праці, присвячені проблематиці концентрації фінансової влади та капіталу у глобальному масштабі, зокрема через перехресне володіння активами та зростання системної ролі найбільших компаній інвестиційного менеджменту [8; 9]. Сукупність наявних наукових напрацювань, а також отримані авторами попередні результати, становлять теоретичне підґрунтя для проведення даного дослідження та обґрунтовують його актуальність у контексті аналізу моделей управління активами та джерел їхніх конкурентних переваг.

Метою статті є комплексне обґрунтування та порівняльний аналіз активної, пасивної та гібридної моделей управління активами глобальних компаній інвестиційного менеджменту з ідентифікацією джерел їхніх конкурентних переваг в сучасних умовах.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить поєднання системного та ком-

паративного підходів, що дозволяє проаналізувати активну, пасивну й гібридну моделі управління активами глобальних компаній інвестиційного менеджменту та визначити джерела їхніх конкурентних переваг. Емпіричну базу сформовано на основі аналітичних матеріалів і звітності провідних глобальних asset managers, зокрема BlackRock, Vanguard Group і State Street, а також даних міжнародних фінансових організацій і консалтингових компаній. У дослідженні застосовано методи порівняльного та логіко-структурного аналізу, узагальнення й інтерпретації для виявлення структурних обмежень і конкурентних переваг моделей управління активами та оцінювання їхнього системного впливу на функціонування глобальних ринків капіталу.

Виклад основного матеріалу. Глобальні компанії інвестиційного менеджменту (далі ГКІМ) є ключовими інституційними акторами сучасної фінансової системи, забезпечуючи акумуляцію та транснаціональний перерозподіл капіталу через різні форми колективного інвестування. За даними IMF Global Financial Stability Report [10], концентрація активів під управлінням найбільших asset managers посилює їхню системну значущість та вплив на фінансову стабільність.

У сучасній практиці ГКІМ виокремлюються три базові моделі управління активами (табл. 1). Слід зазначити, що поділ моделей управління активами на активну, пасивну та гібридну є аналітичним узагальненням. У практиці ГКІМ спостерігається еволюція від вузькоспеціалізованих моделей до гібридних платформних конфігурацій, що поєднують масштабованість, технологічну інфраструктуру та інституційний вплив.

Активна модель передбачає селективний відбір фінансових інструментів з метою перевищення ринкових бенчмарків і ґрунтується на аналітичній експертизі та управлінні ризиками. Водночас зростання витрат та тривалий тиск на результати активних фондів зумовили стрімке поширення пасивних стратегій.

Пасивна модель управління активами, що реалізується через індексні фонди та ETF, забезпечує масштабованість, низькі комісійні витрати та високу ліквідність. Саме вона стала основою конкурентного домінування таких компаній, як Vanguard Group, інвестиційна філософія якої базується на принципах довгострокового інвестування та мінімізації витрат [11]. Слід зазначити, що пасивне інвестування суттєво трансформувало структуру фондових ринків і механізми корпоративного контролю.

Гібридна модель поєднує індексні стратегії з активним управлінням у сегментах альтернативних інвестицій — інфраструктурі, нерухомості тощо. Така модель дозволяє диверсифікувати джерела доходів і зменшувати циклічну вразливість бізнесу, що підтверджується аналітикою McKinsey & Company щодо майбутнього управління активами [12].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей управління активами глобальних компаній інвестиційного менеджменту

Критерій		
Активна модель управління активами	Пасивна (індексна) модель	Гібридна модель
Інвестиційна логіка		
Селективний відбір фінансових інструментів з метою перевищення ринкових бенчмарків	Реплікація ринкових індексів, орієнтація на середньоринкову дохідність	Поеднання індексних стратегій із активним управлінням у вибраних сегментах
Основні інструменти		
Активні mutual funds, discretionary mandates, спеціалізовані стратегії	ETF, індексні фонди, target-date funds	ETF + альтернативні інвестиції (інфраструктура, нерухомість, private credit)
Рівень комісій		
Високий	Низький	Диференційований (низький у пасиві, вищий в альтернативних активах)
Масштабованість бізнесу		
Обмежена (залежить від людського капіталу)	Дуже висока (економія на масштабі)	Висока, але структурно складніша
Роль технологій		
Аналітична підтримка прийняття рішень	Автоматизована реплікація індексів	Платформна інтеграція, управління ризиками та сценарне моделювання
Основні конкурентні переваги		
Експертиза, доступ до інформації, спеціалізація	Масштаб AUM, низькі витрати, ліквідність	Диверсифікація доходів, стійкість до циклів, контроль інфраструктури
Вплив на корпоративне управління		
Обмежений, точковий	Високий (через масове володіння акціями)	Високий та структурований
Типові клієнти		
Інституційні інвестори, HNWI	Роздрібні інвестори, пенсійні фонди	Суверенні фонди, пенсійні фонди, інституційні інвестори
Ризик-профіль		
Вищий, залежний від менеджерських рішень	Ринковий ризик, мінімізація активного ризику	Збалансований, знижений за рахунок диверсифікації
Приклади ГКІМ		
Fidelity Investments, Capital Group	Vanguard Group	BlackRock, State Street

Джерело: складено авторами

Важливою складовою сучасних моделей управління активами є технологічна платформізація. Інвестиційні рішення дедалі більше ґрунтуються на використанні великих масивів даних, алгоритмічного аналізу та цифрових екосистем управління ризиками. Показовим прикладом є платформа Aladdin компанії BlackRock, яка використовується не лише всередині компанії, а й іншими фінансовими інститутами, формуючи ефект мережевої залежності [2]. Як зазначає World Economic Forum, такі платформи фактично перетворюють asset managers на інфраструктурних операторів глобальних фінансових ринків [13].

Ключовим джерелом конкурентних переваг ГКІМ є масштаб активів під управлінням (AUM), що забезпечує економію на масштабі та домінування у цінній конкуренції. За оцінками експертів (див. наприклад [13]), концентрація AUM дозволяє найбільшим гравцям витіснити менші компанії

та встановлювати галузеві стандарти. Додатковою перевагою виступає диверсифікований продуктовий портфель, орієнтований одночасно на інституційних і роздрібних інвесторів.

Окреме значення має інституційний вплив asset managers у сфері корпоративного управління та ESG. Через значні пакети акцій у провідних транснаціональних корпораціях вони формують практики голосування, вимоги до прозорості та нефінансової звітності. Цей феномен детально досліджено в академічних публікаціях про «hidden power of the Big Three» (див. наприклад [14]).

Таким чином, сучасні моделі управління активами ГКІМ виходять за межі класичного фінансового посередництва. Але, кожна з них має притаманні структурні обмеження, що знижують її ефективність у певних фазах економічного циклу та за конкретних ринкових умов.

Активна модель управління активами характеризується підвищеною залежністю результатів інвестування від якості управлінських рішень і людського капіталу, що обмежує її масштабованість та відтворюваність результатів. Емпіричні дослідження свідчать, що на довгостроковому горизонті значна частина активних фондів не демонструє стійкого перевищення ринкових бенчмарків після врахування комісійних витрат і транзакційних витрат, що зумовлює зниження довіри інвесторів до цієї моделі. Додатковим недоліком виступає висока чутливість активних стратегій до інформаційних асиметрій та поведінкових упереджень менеджерів, що посилює ризик проциклічних рішень у періоди ринкової турбулентності. В умовах посилення регуляторного контролю та зростання вимог до прозорості активна модель також стикається зі зростаючими операційними та комплаєнс-витратами, що знижує її відносну конкурентоспроможність.

Пасивна (індексна) модель управління активами, попри очевидні переваги у вигляді низьких витрат і високої масштабованості, має низку системних обмежень. Реплікація ринкових індексів зумовлює відсутність механізмів активної корекції портфеля у разі накопичення структурних дисбалансів або переоцінки окремих секторів, що підвищує вразливість інвесторів до системних ринкових шоків. Крім того, масове поширення пасивних стратегій сприяє концентрації власності та голосів у руках обмеженого кола глобальних asset managers, що викликає дискусію щодо якості корпоративного управління та потенційних конфліктів інтересів. Пасивна модель також обмежує можливості реалізації індивідуалізованих інвестиційних стратегій, що знижує її привабливість для інвесторів із специфічними ризик-профілями або довгостроковими стратегічними цілями.

Гібридна модель управління активами, яка поєднує пасивні стратегії з активним управлінням та альтернативними інвестиціями, характеризується підвищеною організаційною та операційною складністю. Координація різних інвестиційних підрозділів, інтеграція платформ управління ризиками та забезпечення єдиних стандартів комплаєнсу потребують значних управлінських ресурсів і високого рівня внутрішньої узгодженості. Альтернативні активи, що становлять важливу складову гібридної моделі, зазвичай мають нижчу ліквідність, обмежену прозорість і вищі регуляторні ризики, що ускладнює оцінювання їхньої реальної ефективності та підвищує системні ризики в умовах фінансових стресів. У результаті гібридна модель, незважаючи на її диверсифікаційний потенціал, може генерувати ефекти надмірної концентрації ризиків і посилювати залежність глобальних фінансових ринків від рішень обмеженого кола інституційних акторів.

Слід зазначити, що виявлені недоліки трьох моделей управління активами не мають випадкового характеру, а відображають внутрішні структурні обме-

ження кожної з них у межах глобального фінансового циклу. Водночас саме ці обмеження формують логіку адаптації моделей та стимулюють пошук механізмів підвищення їхньої ефективності й стійкості. Тому подальший аналіз доцільно зосередити на джерелах конкурентних переваг відповідних моделей, які виникають як відповідь на виявлені слабкі сторони та визначають їхню здатність до довгострокового домінування у глобальній системі інвестиційного менеджменту.

Конкурентні переваги моделей управління активами ГКІМ формуються на перетині фінансових, організаційних, технологічних та інституційних чинників (див. Табл. 1). Їхній характер є не універсальним, а модельно-специфічним, що зумовлює різну стійкість і ефективність цих моделей у межах глобального фінансового циклу.

Активна модель генерує конкурентні переваги насамперед через здатність до створення доданої інвестиційної вартості на основі спеціалізованої експертизи та глибокого аналітичного покриття ринків. Наявність висококваліфікованого людського капіталу, розвинених дослідницьких підрозділів і доступу до галузевої інформації дозволяє активним менеджерам ідентифікувати ринкові неефективності та реалізовувати стратегії, недоступні для стандартних індексних рішень. Показовими прикладами реалізації цієї моделі є Fidelity Investments та Capital Group (див. детальніше [15]), бізнес-моделі яких ґрунтуються на довгострокових активних стратегіях, внутрішніх дослідницьких командах і високому ступені автономності портфельних менеджерів. Додатковою конкурентною перевагою активної моделі є гнучкість у структурі портфеля та можливість адаптації інвестиційних рішень до специфічних потреб інституційних інвесторів, зокрема у сферах управління ризиками, податкової оптимізації та відповідності довгостроковим зобов'язанням.

Пасивна (індексна) модель формує конкурентні переваги передусім за рахунок масштабованості та економії на масштабі, що дозволяє суттєво знижувати середні витрати на управління активами. Реплікація ринкових індексів у поєднанні з автоматизованими операційними процесами забезпечує високу передбачуваність результатів і прозорість інвестиційних стратегій, що є критично важливим для роздрібних і пенсійних інвесторів. Класичним прикладом цієї моделі є Vanguard Group, інвестиційна філософія якої базується на мінімізації витрат і довгостроковому індексному інвестуванні [11]. Конкурентною перевагою пасивної моделі також виступає її інституційна нейтральність, що знижує ризики суб'єктивних управлінських рішень і сприяє високому рівню довіри інвесторів, перетворюючи її на домінуючий формат глобальної акумуляції капіталу.

Гібридна модель управління активами акумулює конкурентні переваги активної та пасивної моделей, формуючи більш стійку та диверсифіковану бізнес-конфігурацію. Поєднання індексних продуктів

з активним управлінням в альтернативних сегментах — інфраструктурі, нерухомості тощо — дозволяє компаніям одночасно забезпечувати масштаб, стабільність грошових потоків і потенціал підвищеної доходності. Показовими прикладами є BlackRock та State Street (див. детальніше [15]), які інтегрують пасивні ETF-платформи з активними та альтернативними інвестиційними стратегіями. Ключовою конкурентною перевагою гібридної моделі є здатність інтегрувати різні джерела доходів у межах єдиної платформної інфраструктури управління ризиками, даними та клієнтськими сервісами, що створює високі бар'єри входу для нових учасників ринку та посилює мережеві ефекти. Крім того, гібридна модель дозволяє цим компаніям відігравати активну роль у корпоративному управлінні та формуванні стандартів ESG, трансформуючи їхні конкурентні переваги з суто фінансових у інституційно-стратегічні (див. детальніше [15]).

У підсумку, джерела конкурентних переваг моделей управління активами мають багатовимірний характер і визначаються не лише інвестиційною ефективністю, а й здатністю компаній контролювати фінансову інфраструктуру, інформаційні потоки та інституційні правила функціонування глобальних ринків капіталу. Саме ця еволюція перетворює ГКІМ на ключових архітекторів сучасної фінансової економіки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз моделей управління активами ГКІМ засвідчив, що активна, пасивна та гібридна моделі відрізняються не лише інструментарієм і рівнем ризику, а насамперед логікою формування

конкурентних переваг у глобальній фінансовій системі. Активна модель зберігає значущість у сегментах із високою інформаційною асиметрією та складною структурою активів, однак її ефективність обмежується зростанням витрат, залежністю від людського капіталу та нестійкістю результатів у довгостроковому періоді. Пасивна модель забезпечує масштабованість, низькі транзакційні витрати та високу передбачуваність інвестиційних результатів, водночас посилюючи концентрацію власності й системну залежність ринків від динаміки індексів. Гібридна модель постає як еволюційна відповідь на структурні обмеження активних і пасивних підходів, поєднуючи економію на масштабі з диверсифікацією джерел доходів і платформною організацією бізнесу.

Встановлено, що ключові конкурентні переваги ГКІМ формуються за рахунок концентрації активів під управлінням, технологічної платформізації процесів інвестування та інституційного впливу на корпоративне управління і стандарти ESG. У результаті такі компанії трансформуються з фінансових посередників у системних акторів глобальної економіки, здатних впливати на структуру ринків капіталу, поведінку корпорацій та довгострокові траєкторії економічного розвитку. Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз впливу концентрації активів у руках ГКІМ на фінансову стабільність, дослідження ролі цифрових інвестиційних платформ у трансформації галузі, а також оцінювання потенціалу цих моделей для залучення довгострокового капіталу в економіку, що відновлюється. Саме цьому будуть присвячені подальші дослідження авторів.

Література

1. Olatoye F. O., Elufioye O. A., Okoye C. C., Nwankwo E. E., Oladapo J. O. Blockchain in asset management: An extensive review of opportunities and challenges. *International Journal of Science and Research Archive*. 2024. 11(1). P. 2111–2119. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0280>
2. Дугінець Г., Бондар О. Бізнес-моделі глобальних компаній інвестиційного менеджменту: BlackRock, Charles Schwab та Vanguard Group. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 149–161. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-149-161>
3. Hurzhii, V., & Nizheiko, K. Integration Of Artificial Intelligence Methods Into Project Quality Management: Real-Time Control Of Compliance With Standards. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. 11(5). P. 207–213. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-5-207-213>
4. Haberly D., MacDonald-Korth D., Urban M., Wójcik D. Asset management as a digital platform industry: A global financial network perspective. *Geoforum*. 2019. 106. P. 167–181. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.08.009>
5. Дугінець Г., Ганзенко О. Цифрові платформи управління активами в світовій економіці. *Підприємництво та інновації*. 2024. (32). С. 222–226. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.34>
6. Новак О., Гуржій В. Інтеграція штучного інтелекту в управління проєктами: досвід платформи ALADDIN від BLACKROCK. *Економіка та суспільство*. 2025. (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-44>
7. McCahery J. A., Pudschedl P. C., Steindl M. Institutional investors, alternative asset managers, and ESG preferences. *European Business Organization Law Review*. 2022. 23(4). P. 821–868. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40804-022-00264-0>
8. Rungi A., Morrison G., Pammolli F. Global Ownership and Corporate Control Networks (July 31, 2017). IMT Lucca EIC WP Series 07/2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3031955>
9. Huse C., Ribeiro R., Verboven F. Common-Ownership Versus Cross-Ownership: Evidence from the Automobile Industry. *The Journal of Industrial Economics*. 2024. 72(4). P. 1339–1359.

10. IMF (2025) Global Financial Stability Report. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR> (дата звернення: 05.01.2026).
11. Vanguard (2025) Investment products: Mutual funds, ETFs and more. URL: <https://investor.vanguard.com/investment-products> (дата звернення: 05.01.2026).
12. MCKINSEY (2025) Insights on Private Capital. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights> (дата звернення: 05.01.2026).
13. WEF (2025). The future of financial infrastructure An ambitious look at how blockchain can reshape financial services. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_infrastructure.pdf (дата звернення: 05.01.2026).
14. Fichtner J., Heemskerk E. M., Garcia-Bernardo J. Hidden power of the Big Three? Passive index funds, re-concentration of corporate ownership, and new financial risk. *Business and Politics*. 2017. 19(2). P. 298–326. DOI: <https://doi.org/10.1017/bap.2017.6>
15. Asset Management: the year that was. URL: <https://www.ft.com/content/e74df6e7-55d3-445c-8672-0bb743f20015> (дата звернення: 05.01.2026).

References

1. Olatoye, F. O., Elufioye, O. A., Okoye, C. C., Nwankwo, E. E., & Oladapo, J. O. (2024). Blockchain in asset management: An extensive review of opportunities and challenges. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 2111–2119. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0280>
2. Duhinets' H. Bondar O. (2025). Biznes-modeli hlobal'nykh kompaniy investytsiynoho menedzhmentu: Blackrock, Charles Schwab Ta Vanguard Group [Business models of global investment management companies: BLACKROCK, CHARLES SCHWAB and VANGUARD GROUP]. *Biznes Inform*, 7. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-149-161>
3. Hurzhii, V., & Nizheiko, K. (2025). Integration Of Artificial Intelligence Methods Into Project Quality Management: Real-Time Control Of Compliance With Standards. *Baltic Journal of Economic Studies*, 11(5), 207–213. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-5-207-213>
4. Haberly, D., MacDonald-Korth, D., Urban, M., & Wójcik, D. (2019). Asset management as a digital platform industry: A global financial network perspective. *Geoforum*, 106, 167–181. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.08.009>
5. Duginets, G., Ganzenko, O. (2024). Tsyfrovi platformy upravlinnya aktyvamy v svitoviy ekonomitsi [Digital asset management platforms in the world economy] *Entrepreneurship and Innovation*, (32), 222–226. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.34>
6. Novak, O., Hurzhiy, V. (2025). Intehratsiya shuchnoho intelektu v upravlinnya proyektamy: dosvid platformy ALADDIN vid BLACKROCK [Integration of artificial intelligence into project management: experience of the ALADDIN platform from BLACKROCK]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-44>
7. McCahery, J. A., Pudschedl, P. C., & Steindl, M. (2022). Institutional investors, alternative asset managers, and ESG preferences. *European Business Organization Law Review*, 23(4), 821–868. <https://doi.org/10.1007/s40804-022-00264-0>
8. Rungi, A., Morrison, G., & Pammolli, F. Global Ownership and Corporate Control Networks (July 31, 2017). IMT Lucca EIC WP Series 07/2017. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3031955>
9. Huse, C., Ribeiro, R., & Verboven, F. (2024). Common-Ownership Versus Cross-Ownership: Evidence from the Automobile Industry. *The Journal of Industrial Economics*, 72(4), 1339–1359.
10. IMF (2025) Global Financial Stability Report. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR> (date of access: 05.01.2026).
11. Vanguard (2025) Investment products: Mutual funds, ETFs and more. Available at: <https://investor.vanguard.com/investment-products> (date of access: 05.01.2026).
12. MCKINSEY (2025) Insights on Private Capital. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights> (date of access: 05.01.2026).
13. WEF (2025). The future of financial infrastructure An ambitious look at how blockchain can reshape financial services. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_infrastructure.pdf (date of access: 05.01.2026).
14. Fichtner, J., Heemskerk, E. M., & Garcia-Bernardo, J. (2017). Hidden power of the Big Three? Passive index funds, re-concentration of corporate ownership, and new financial risk. *Business and Politics*, 19(2), 298–326. <https://doi.org/10.1017/bap.2017.6>
15. Asset Management: the year that was. Available at: <https://www.ft.com/content/e74df6e7-55d3-445c-8672-0bb743f20015> (date of access: 05.01.2026)

UDC 339:004

Matkobozhyk Serhii

*PhD Student of the Department of
Entrepreneurship, Trade and Tourism Business
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Маткобожик Сергій Володимирович

*аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
ORCID: 0009-0004-9033-5599*

Lytvynenko Alina

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Литвиненко Аліна Олександрівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: 0000-0003-0372-5130*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11859

DIGITAL PLATFORMS AND E-COMMERCE AS STRATEGIC DRIVERS OF INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Summary. The rapid expansion of digital platforms and global e-commerce ecosystems is transforming strategic management for international entrepreneurship. Modern enterprises increasingly rely on online marketplaces, platform-based business models, and digital tools to enter foreign markets, optimise cross-border value chains, and strengthen competitiveness. Digital platforms help firms overcome geographical barriers, reduce entry costs, and scale operations efficiently, while technologies such as artificial intelligence, Big Data analytics, automated customer service systems, and modern payment solutions enhance decision-making, customer engagement, and operational flexibility.

Cross-border e-commerce is becoming a dominant channel of international trade, requiring businesses to integrate platform technologies into operational processes and develop competencies for functioning in digitally interconnected environments. Strategic adoption of global marketplaces like Amazon, Alibaba's Taobao and Tmall, JD.com, and Shopee enables firms to leverage market reach, diverse customer bases, and flexible business models while aligning with local regulations, economic conditions, and cultural preferences.

The study identifies key challenges of platform-based international entrepreneurship, including cybersecurity risks, technological dependence, market concentration, and operational disruptions. Proper risk assessment, regulatory compliance, and resilient business models are essential for sustaining competitiveness and achieving long-term growth. Small and medium-sized enterprises, in particular, must effectively use digital platforms to succeed internationally, highlighting the importance of strategic planning, platform selection, and alignment of digital strategies with corporate objectives.

This research demonstrates how digital platforms act as strategic drivers of international entrepreneurship, reshaping market entry, value chain management, customer interaction, and decision-making. The findings provide practical recommendations



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

for firms seeking to enhance competitiveness, optimise cross-border operations, and achieve sustainable growth in the global digital economy. Further research should evaluate platform adoption across industries, explore emerging digital technologies, and develop adaptive international business strategies in the context of continuous digitalisation.

Purpose. The purpose of this study is to analyse the strategic role of digital platforms and e-commerce in the development of international entrepreneurship, identify key factors influencing the effectiveness of platform-based business models, and develop practical recommendations for improving the competitiveness and market expansion strategies of entrepreneurial entities within the global digital economy.

Materials and methods. This study is based on a systematic analysis of scientific literature, statistical data, and case studies of global e-commerce platforms and international entrepreneurship. Comparative analysis, generalization, and synthesis were applied to assess the strategic impact of digital platforms, AI, Big Data, and payment systems on business models, market entry, customer interaction, and value chain management. Special attention was given to platform characteristics, GMV, regional strengths, business model variations, regulatory compliance, cybersecurity, and operational risks, enabling a comprehensive evaluation of factors influencing competitiveness and cross-border expansion in the global digital economy.

Results. The study shows that digital platforms and e-commerce are crucial strategic drivers of international entrepreneurship. Their implementation reshapes business models, operational processes, and management practices, allowing firms to overcome geographical barriers, optimise cross-border value chains, and respond rapidly to changing market conditions. Effective use of marketplaces, AI, Big Data, and modern payment systems enhances customer engagement, scalability, and operational flexibility. Analysis of leading global platforms highlights how strategic platform adoption supports market entry, value chain coordination, and competitive positioning in the global digital economy.

Discussion. Future research should explore industry-specific strategies for platform-based international entrepreneurship, including the development of adaptive business models and tailored approaches for different markets. Additional directions include examining the role of digital leadership, fostering innovation-driven organizational cultures, and managing operational and cybersecurity risks. Empirical studies on the effectiveness of platform-based strategies and the impact of emerging digital technologies will further inform international business decision-making and contribute to sustainable growth in the global digital economy.

Key words: digital platforms, e-commerce, international entrepreneurship, strategic management, global market, online marketplaces.

Анотація. Швидке поширення цифрових платформ та глобальних екосистем електронної комерції трансформуює стратегічне управління міжнародним підприємництвом. Сучасні підприємства гедалі частіше використовують онлайн-маркетплейси, платформні бізнес-моделі та цифрові інструменти для виходу на закордонні ринки, оптимізації міжнародних ланцюгів створення вартості та зміцнення конкурентних позицій. Цифрові платформи дозволяють компаніям долати географічні бар'єри, знижувати витрати на входження та ефективно масштабувати операції, тоді як технології штучного інтелекту, аналітики великих даних, автоматизованих систем обслуговування клієнтів та сучасних платіжних рішень покращують прийняття рішень, взаємодію з клієнтами та гнучкість бізнес-процесів.

Міжнародна електронна комерція стає домінуючим каналом міжнародної торгівлі, що вимагає інтеграції платформних технологій у операційні процеси та розвитку компетенцій для роботи у цифрово взаємопов'язаному середовищі. Стратегічне використання глобальних маркетплейсів, таких як Amazon, Taobao та Tmall (Alibaba), JD.com і Shopee, дозволяє компаніям залучати широкую аудиторію, працювати з різними сегментами клієнтів і застосовувати гнучкі бізнес-моделі з урахуванням локальних нормативних, економічних та культурних особливостей.

Дослідження також виявляє ключові виклики платформного міжнародного підприємництва, включаючи кібербезпеку, технологічну залежність, концентрацію ринку та операційні ризики. Правильна оцінка ризиків, дотримання регуляторних вимог і стійкі бізнес-моделі є необхідними для збереження конкурентоспроможності та довгострокового зростання. Особливу увагу слід приділяти малим і середнім підприємствам, для яких ефективне використання цифрових платформ стає визначальним фактором успіху на міжнародних ринках.

Дослідження показує, що цифрові платформи виступають стратегічними драйверами міжнародного підприємництва, змінюючи підходи до виходу на ринок, управління ланцюгами створення вартості, взаємодії з клієнтами та прийняття рішень. Результати надають практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації транснаціональних операцій та забезпечення сталого зростання в глобальній цифровій економіці. Подальші дослідження можуть зосереджуватися на оцінці платформної міжнародної діяльності у різних галузях, вивченні впливу новітніх цифрових технологій та розробці адаптивних стратегій міжнародного бізнесу в умовах постійної цифровізації.

Мета. Метою дослідження є аналіз стратегічної ролі цифрових платформ та електронної комерції у розвитку міжнародного підприємництва, визначення ключових факторів, що впливають на ефективність платформних бізнес-моделей, а також розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності та стратегій розширення ринків підприємницьких суб'єктів у глобальній цифровій економіці.

Матеріали і методи. Дослідження базується на систематичному аналізі наукової літератури, статистичних даних та кейсів провідних глобальних платформ електронної комерції та міжнародного підприємництва. Для оцінки стратегічного впливу цифрових платформ, штучного інтелекту, Big Data та платіжних систем на бізнес-моделі, вихід на ринки, взаємодію з клієнтами та управління ланцюгами створення вартості застосовувалися методи порівняльного аналізу, узагальнення

та синтезу. Особлива увага приділялася характеристикам платформ, обсягу валового товарообігу (GMV), регіональним сильним сторонам, варіаціям бізнес-моделей, дотриманню нормативних вимог, кібербезпеці та операційним ризикам, що дозволило провести комплексну оцінку факторів, які впливають на конкурентоспроможність та розвиток трансграничної діяльності у глобальній цифровій економіці.

Результати. Дослідження показує, що цифрові платформи та електронна комерція є ключовими стратегічними чинниками розвитку міжнародного підприємництва. Їхнє впровадження трансформує бізнес-моделі, операційні процеси та управлінські практики, дозволяючи компаніям долати географічні бар'єри, оптимізувати трансграничні ланцюги створення вартості та оперативно реагувати на зміну умов ринку. Ефективне використання маркетингових інструментів, штучного інтелекту, Big Data та сучасних платіжних систем підвищує залученість клієнтів, масштабованість та гнучкість операцій. Аналіз провідних глобальних платформ демонструє, як стратегічне впровадження платформ підтримує вихід на нові ринки, координацію ланцюгів створення вартості та зміцнення конкурентних позицій у глобальній цифровій економіці.

Перспективи. У майбутніх дослідженнях слід розглядати галузеві стратегії для міжнародного підприємництва на базі цифрових платформ, зокрема розвиток адаптивних бізнес-моделей та індивідуалізованих підходів для різних ринків. Додатковими напрямками є дослідження ролі цифрового лідерства, формування організаційних культур, орієнтованих на інновації, та управління операційними й кібербезпековими ризиками. Емпіричні дослідження щодо ефективності платформних стратегій та впливу нових цифрових технологій сприятимуть більш обґрунтованому прийняттю рішень у міжнародному бізнесі та забезпечать стійкий розвиток у глобальній цифровій економіці.

Ключові слова: цифрові платформи, електронна комерція, міжнародне підприємництво, стратегічне управління, глобальний ринок, онлайн-маркетинг.

Statement of the problem. The rapid evolution of digital platforms and the global expansion of e-commerce have fundamentally transformed the environment in which international entrepreneurial activity develops. These processes provide enterprises with new opportunities for rapid market entry, cost reduction, and improved customer engagement, yet they also generate a complex set of strategic challenges for businesses operating in cross-border digital markets.

Digital platforms enable companies to scale operations, test new business models, and integrate into global value chains more effectively. At the same time, the increasing dependence on online marketplaces and platform ecosystems requires entrepreneurs to reassess their strategic priorities, adapt to platform rules and algorithms, and ensure high levels of digital readiness. The dynamic nature of digital competition adds further complexity to decision-making in international markets.

As a result, businesses engaged in international entrepreneurship face the need to balance the advantages of digital commerce with the risks associated with platform dependence, intense competition, cybersecurity threats, and regulatory diversity across countries. Key issues include selecting the most effective platform-based business model, building digital competencies, ensuring visibility and competitiveness within online ecosystems, and managing cross-border logistics and customer service.

Therefore, the central problem lies in identifying and analysing the strategic challenges that entrepreneurial entities encounter when integrating digital platforms and e-commerce tools into their international activities. This also involves determining approaches that increase operational efficiency, market adaptability, and long-term competitiveness in the global digital environment.

Analysis of recent researches and publications.

The strategic role of digital platforms and e-commerce in international entrepreneurship has been widely studied. Ukrainian researchers focus on the conceptual foundations of digital transformation and its impact on strategic management. Melnyk O. and Ruda M. [1] examine strategic aspects of business digitalisation, emphasising effects on managerial efficiency and competitiveness. Panchuk A. and Malkova K. [2] analyse the formation of enterprise digital strategies, highlighting the integration of digital tools into planning.

Pushkar T. [3] explores platform-based solutions as instruments for improving strategic decision-making. Kut M. [4] considers e-commerce infrastructure, functional characteristics, and challenges such as technological and logistical constraints. Kraus K., Kraus N., and Manzhuha O. [5] provide a comprehensive overview of e-commerce and online marketplaces, while Kregul Y., Batrymenko V., and Batrymenko V. [6] address legal and regulatory aspects of international digital trade.

Foreign research also provides important insights. Oberlo [7] presents empirical data on the largest global marketplaces, including their gross merchandise value, while Travassos Rosário A. and Casaca J. A. [8], and Gong C., He X., and Lengler J. [9] analyse the role of digital platforms in facilitating cross-border entrepreneurship and reducing market entry barriers.

Formulation purposes of article (problem).

The purpose of this article is to analyse the strategic role of digital platforms and e-commerce in the development of international entrepreneurship. The study aims to identify key factors influencing the effectiveness of platform-based business models, assess opportunities and risks associated with their international application, and substantiate practical recommendations for improving competitiveness and market

expansion strategies of entrepreneurial entities within the global digital economy.

The main material. Digital platforms play a significant role in modern strategic management, as they shape new approaches to organising and coordinating business processes. Their implementation contributes to increased operational efficiency, cost optimisation, and the development of sustainable competitive advantages in a dynamic market environment. The impact of digital platforms on enterprises is multidimensional and extends to both internal management processes and external interactions with partners, customers, and other market participants [1].

One of the key areas for improving strategic decision-making is the digitalisation of operational activities. This process involves the introduction of automated management systems, the use of digital analytical tools to assess performance, and the optimisation of planning and control functions.

In the context of the digital economy, strategic management is no longer limited to long-term planning but increasingly takes the form of a dynamic and adaptive process. It is closely linked to real-time data analysis and allows enterprises to respond promptly to changes in market conditions, shifts in consumer behaviour, regulatory developments, and global risks. In this way, digital platforms play an important role in enhancing the flexibility of strategic management within an unstable international environment [2].

The strategic impact of digital platforms on key aspects of international entrepreneurship is summarised in Table 1, which highlights the main areas of strategic management.

In recent years, digital platforms have become increasingly widespread, significantly transforming traditional approaches to commercial activity and shaping a new form of trade known as e-commerce. E-commerce involves the conduct of profit-oriented economic transactions in a remote format through the use of specialised information and telecommunications technologies. The most common manifestations of this form of activity include online stores and digital trading platforms, which provide consumers

with direct access to goods and services regardless of geographical boundaries. Compared to conventional trade models, e-commerce is characterised by lower transaction costs, broader market reach, and a higher level of convenience for all participants. In addition, a range of other innovative technologies is being actively implemented within the digital trade environment, further enhancing the efficiency of business processes.

The contemporary development of e-commerce is primarily based on two main types of digital platforms. The first type consists of brand-owned online stores, where companies independently sell their own products through official websites or digital channels, establishing direct relationships with consumers. The second type includes digital counterparts of traditional offline retailers that offer a wide range of products from various manufacturers while performing distribution functions. A distinct and increasingly important segment of e-commerce is represented by marketplaces, which are digital trading platforms that allow third-party sellers to offer their products through a unified online interface. These platforms act as intermediaries between sellers and buyers and constitute one of the key drivers of the global development of e-commerce. Among the most prominent international marketplaces are Amazon, eBay, AliExpress, Temu, and others.

Special attention should also be given to the role of advanced digital technologies, including artificial intelligence, Big Data, and electronic payment systems, in the development of platform-based business models and e-commerce. The application of artificial intelligence tools and Big Data analytics enables companies to gain deeper insights into consumer behaviour and to deliver personalised offerings based on customers' purchase histories and interaction patterns. At the same time, automated chatbots are increasingly being implemented to provide timely feedback, improve the quality of customer support, and optimise communication processes. An important component of the digital infrastructure of e-commerce is the adoption of modern payment systems, particularly Apple Pay and Google Pay, which contribute to enhanced transaction security and reduce the risk of fraudulent activities [4].

Table 1

Strategic Impact of Digital Platforms on International Entrepreneurship

Aspect of strategic management	Role of digital platforms	Strategic effect for international entrepreneurship
Market entry	Online marketplaces and platform access	Reduction of entry barriers to foreign markets
Business model design	Platform-based business models	Scalability and flexibility of operations
Customer interaction	Digital communication channels	Enhanced customer engagement and personalisation
Value chain management	Platform integration tools	Optimisation of cross-border value chains
Decision-making processes	Data analytics and real-time information	Increased adaptability and strategic responsiveness

Source: compiled by the authors on the basis of [3]

At the same time, the use of digital platforms in e-commerce is associated with a number of significant challenges that affect the strategic opportunities of enterprises. One of the key challenges is the high level of competition and the tendency towards market monopolisation, as a result of which small and medium-sized firms are often displaced by large players, creating additional barriers to market entry for new participants. Another important issue concerns the protection of personal data, which represents a fundamental prerequisite for the sustainable development of e-commerce. The main entrepreneurial risks associated with international entrepreneurship and digital platform usage are summarized in Table 2 to highlight their areas of origin and influence on business activities.

Particular attention should also be paid to risks related to cybersecurity, including attacks on databases, fraudulent schemes, and phishing activities, which necessitate the continuous upgrading of information security systems. In addition, enterprises operating on digital platforms exhibit a high degree of technological dependence, increasing the likelihood of operational disruptions, such as server overloads or system failures during periods of peak demand, including large-scale promotional campaigns. Logistics-related challenges also remain relevant, especially those associated with rising delivery costs, disruptions in supply chains, and the destruction of physical infrastructure, such as warehouses and transport terminals.

Despite these challenges, the further adoption of digital platforms in e-commerce is expected to intensify due to the rapid development of advanced technologies. In this context, e-commerce participants need to take into account existing risks and constraints in order to create more stable and resilient conditions for the development of platform-based business models.

Before undertaking comprehensive digitalisation of business processes, entrepreneurs are required to conduct a thorough assessment of potential risks associated with platform-based operations. These risks include technological and system-related vulnerabilities, cybersecurity threats, data protection issues, unforeseen financial costs, marketing inefficiencies, as well as the possibility of fraudulent activities and ma-

nipulation of digital systems. Insufficient consideration of such factors has, in some cases, resulted in newly established e-businesses losing their operational independence or being absorbed by larger market players.

A significant proportion of these enterprises demonstrated weak financial performance and were unable to achieve sustainable profitability, as strategic priorities were often focused on rapid expansion rather than financial resilience. This imbalance contributed to the formation of unstable market conditions, which led to the failure of numerous digital companies. Although large-scale systemic disruptions of this nature are less likely to recur in the same form, individual market segments continue to follow cyclical patterns characterised by phases of growth, stabilisation, and decline. Under such conditions, business owners and managers must be capable of evaluating the dynamics of their respective market segments and aligning strategic decisions with different stages of the business cycle in order to ensure long-term sustainability [5; 6].

In this context, online marketplaces emerge as one of the most influential instruments of international entrepreneurship in the contemporary global e-commerce environment. These platforms function as key digital intermediaries that enable companies to access international customers, facilitate cross-border transactions, and scale operations beyond domestic markets. Global marketplaces differ significantly in terms of geographic reach, gross merchandise value (GMV), target audiences and underlying business models, which directly affects their strategic potential for sellers. While platforms such as Amazon and Alibaba's Taobao and Tmall dominate worldwide transaction volumes, other marketplaces focus on specific regions or market niches, offering alternative pathways for international expansion. Understanding the characteristics, competitive positions and regional strengths of leading marketplaces allows firms to make more informed decisions regarding market entry strategies, product positioning and long-term growth in global digital ecosystems, as summarised in Table 3.

To improve competitive performance and facilitate international market expansion, firms operating within the global digital economy are advised to adopt comprehensive and adaptive digital strategies. First,

Table 2

Key Types of Entrepreneurial Risks by Area of Occurrence

Type of risk	Role of digital platforms
Economic	Changes in market conditions, inflation
Financial	Liquidity constraints, credit risks, solvency issues
Commercial	Demand fluctuations, competitive pressure, sales risks
Operational	Disruptions in production processes or supply chains
Innovation	Uncertainty regarding the outcomes of innovations
Social	Human resource risks, reputational losses

Source: compiled on the basis of [11]

Table 3

Top 5 Global E-Commerce Marketplaces by GMV

Rank	Marketplace	Estimated GMV (USD)	Primary Region
1	Taobao	~\$723.8 billion	China
2	Tmall	~\$682.7 billion	China
3	Amazon	~\$435.7 billion	Global
4	JD.com	~\$249.9 billion	China
5	Shopee	~\$77.2 billion	Southeast Asia

Source: compiled by the authors on the basis of [7]

integrating marketing, customer relationship management, and supply chain planning with digital technologies such as artificial intelligence and big data analytics can significantly enhance operational effectiveness and consumer engagement in cross-border contexts [8].

Furthermore, internationalisation through digital platforms requires careful consideration of local market conditions, regulatory frameworks, and cultural preferences. Developing tailored platform strategies for each target region can reduce entry barriers and improve long-term sustainability [9].

Finally, businesses should undertake a comparative analysis of e-commerce platforms to select those that best match their strategic goals, product offerings, and cost structures. This strategic alignment enables firms to optimise resource allocation, enhance customer reach, and build competitive advantage in diverse global markets [10].

Conclusions of this research and prospects for further research in this area. This study confirms that digital platforms and e-commerce act as strategic drivers of international entrepreneurship in the modern global economy. Their adoption transforms traditional strategic management by enabling firms to overcome geographical barriers, optimise cross-border value chains, and increase adaptability to rapidly changing market conditions. Platform-based

business models reduce entry barriers to international markets while supporting scalability, flexibility, and enhanced customer interaction.

The research demonstrates that the effectiveness of international entrepreneurial activity increasingly depends on data-driven decision-making, the integration of advanced digital technologies, and the alignment of platform strategies with external economic, regulatory, and cultural factors. At the same time, the expansion of platform-based operations introduces new challenges related to cybersecurity, market concentration, and financial sustainability, which require a balanced and strategically informed approach.

The analysis also highlights the strategic importance of global online marketplaces as key instruments for international market expansion. Differences in platform scale, geographic focus, and business models necessitate careful platform selection in accordance with firms' strategic objectives. Companies that effectively align their competitive strategies with platform characteristics are better positioned to strengthen international presence and achieve sustainable growth.

Further research may focus on empirical evaluation of platform-based internationalisation strategies across industries, as well as on the impact of emerging digital technologies on the evolution of international entrepreneurship within the global digital economy.

Література

1. Мельник О.Г., Руда М.В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 196–209. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>
2. Панчук А.С., Малькова К.О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>
3. Пушкар Т.А. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>
4. Кут М.О. Характеристики інфраструктури електронної торгівлі: виклики та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-9>
5. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навчально-методичний посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.
6. Крегул Ю., Батрименко В., Батрименко В. Legal regulation of the international electronic commerce. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2018. № 2 (97). С. 136–147. URL: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/404> (дата звернення: 22.01.2026).

7. Top online marketplaces worldwide by GMV. *Oberlo*. URL: <https://www.oberlo.com/statistics/top-online-marketplaces-worldwide-by-gmv> (дата звернення: 22.01.2026).
8. Travassos Rosário A., Casaca J. A. Strategic Planning in E-Commerce: Insights from a Systematic Bibliometric Review. *Preprints.org*. 2025. URL: <https://www.preprints.org/manuscript/202509.1962> (дата звернення: 22.01.2026).
9. Gong C., He X., Lengler J. Internationalisation through digital platforms: a systematic review and future research agenda. *International Marketing Review*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1108/IMR-08-2023-0213>
10. Batra A., Naina Dr., Gaur H. *Digital transformation in business: a comparative study of e-commerce platforms*. International Journal of Advanced Research. 2025. Vol. 13, No. 07 (Jul). P. 56–62. DOI: 10.21474/IJAR01/21301. URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/21301> (дата звернення: 22.01.2026).
11. Литвиненко А. О. Підприємництво та торгівля у цифрову добу: від традиційних ринків до електронної комерції: навчальний посібник. Таллінн : Teadmus, 2026. 115 с. URL: <https://www.e-varamu.ee/en/collections/single-item/7b0a75bc-924c-306d-8a80-999332401345/> (дата звернення: 26.01.2026).

References

1. Melnyk, O. H. & Ruda, M. V. (2024). Strategic aspects of digital business transformation. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, no. 2 (12), pp. 196–209. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>
2. Panchuk, A. S. & Malkova, K. O. (2021). Theoretical foundations of enterprise digital strategy formation. *Economy and Society*, issue 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>
3. Pushkar, T. A. (2025). Digital platforms as a tool for optimising strategic decisions of enterprises in the context of business development. *Sustainable Development of Economy*. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>
4. Kut, M. O. (2024). Characteristics of e-commerce infrastructure: challenges and development prospects. *Economic Space*, no. 191, pp. 46–50. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-9>
5. Kraus, K. M., Kraus, N. M. & Manzhura, O. V. (2021). *Electronic commerce and internet trade*. Kyiv: Ahrar Media Group.
6. Krehul, Yu., Batrymenko, V. & Batrymenko, V. (2018). Legal regulation of international electronic commerce. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, no. 2 (97), pp. 136–147. Available at: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/404>
7. Oberlo (2025). Top online marketplaces worldwide by GMV. Available at: <https://www.oberlo.com/statistics/top-online-marketplaces-worldwide-by-gmv>
8. Travassos Rosário, A. & Casaca, J. A. (2025). Strategic planning in e-commerce: insights from a systematic bibliometric review. *Preprints.org*. Available at: <https://www.preprints.org/manuscript/202509.1962>
9. Gong, C., He, X. & Lengler, J. (2024). Internationalisation through digital platforms: a systematic review and future research agenda. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/IMR-08-2023-0213>
10. Batra, A., Naina, Dr. & Gaur, H. (2025). Digital transformation in business: a comparative study of e-commerce platforms. *International Journal of Advanced Research*, 13(07), pp. 56–62. DOI: 10.21474/IJAR01/21301. Available at: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/21301>
11. Lytvynenko, A. O. (2026). *Pidpryemnytstvo ta torhivlia u tsyfrovu dobu: vid tradytsiinykh rynkiv do elektronnoi komertsii*. Tallinn: Teadmus. Available at: <https://www.e-varamu.ee/en/collections/single-item/7b0a75bc-924c-306d-8a80-999332401345/>

УДК 339.3

Василиха Наталія Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Wasylyha Nataliia

Candidate of Economic Sciences Associate Professor
Uzhhorod Trade and Economic Institute of DTEU
ORCID: 0000-0002-4727-7387

Ігнат Олександр Володимирович

доктор філософії,
доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Ihnat Oleksandr

Doctor of Philosophy
Uzhhorod Trade and Economic Institute of DTEU
ORCID: 0000-0002-5001-123X

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11808

РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ (РИТЕЙЛ) В УКРАЇНІ: ЗМІСТ, ВИКЛИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

RETAIL TRADE IN UKRAINE: ESSENCE, CHALLENGES, AND DEVELOPMENT TRENDS

Анотація. Вступ. У статті розглянуто сутність роздрібної торгівлі (ритейлу) в Україні як важливої складової національної економіки та ключової ланки між виробником та кінцевим споживачем. Проаналізовано основний зміст та аспекти роздрібної торгівлі (ритейлу) у формуванні споживчого ринку й забезпеченні соціально-економічної стабільності. Особливу увагу приділено сучасним викликам розвитку ритейлу в Україні, зокрема впливу воєнних дій, економічної нестабільності тощо. Зроблено висновок, що подальший розвиток ритейлу в Україні залежить від здатності торговельних підприємств швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, впроваджувати інноваційні технології та формувати соціально відповідальну модель управління.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-практичних рекомендацій та концептуальних засад розвитку ритейлу в Україні.

Матеріали і методи. Методологія дослідження ґрунтувалася на положеннях сучасної наукової періодики, результатів досліджень вітчизняних та закордонних науковців з питань роздрібної торгівлі (ритейлу). Методологічною основою дослідження є система загальнонаукових та наукових методів, зокрема: структурно-логічний, системно-аналітичний.

Результати. У статті розглянуто зміст роздрібної торгівлі (ритейлу), як важливої складової для економіки України, яка, незважаючи на кризові явища, демонструє здатність до адаптації та відновлення. Визначено, що сучасний український ритейл функціонує в умовах підвищеної невизначеності, спричиненої воєнними діями, економічними ризиками та трансформацією споживчих пріоритетів.

Досліджено, що ритейл виступає об'єктом мультидисциплінарного поєднання знань економіки та виконує важливу соціально-економічну інституцію. Узагальнено основні риси, характеристики учасників українського ринку роздрібної торгівлі та етапи ланковості товару підприємств торгівлі.

Зазначено, важливість соціальної відповідальності та усвідомлення політики торговельних кампаній не лише на отримання прибутку, а й на позитивний вплив на суспільство, персонал, споживачів та екологію. Це формує нову якість торговельної культури, засновану на солідарності, довірі та відповідальності.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

На основі проведеного дослідження зроблено висновки у контексті актуальності зростання ролі локальних виробників, підвищення значення соціально відповідального ритейлу.

Водночас встановлено, що цифровізація, активний розвиток електронної комерції, впровадження омніканальних моделей продажу та використання аналітики споживчих даних сприяють підвищенню конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Перспективи. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на дослідженні трансформації ритейлу в умовах післявоєнного відновлення економіки та євроінтеграційних процесів. Особливої уваги потребує вивчення впливу цифровізації, розвитку електронної комерції та омніканальних моделей продажу на конкурентоспроможність вітчизняних торговельних підприємств.

Ключові слова: роздрібна торгівля, ритейл, інновації, тенденції розвитку, соціальна відповідальність.

Summary. Introduction. This article examines the essence of retail trade in Ukraine as a significant component of the national economy and a crucial link between producers and final consumers. The study analyzes the core content and functional aspects of retail trade in shaping the consumer market and ensuring socio-economic stability. Particular attention is paid to contemporary challenges affecting the development of retail trade in Ukraine, including the impact of military hostilities, economic instability, and structural market disruptions. It is argued that the further development of the retail sector in Ukraine largely depends on the ability of retail enterprises to promptly adapt to external and internal challenges, implement innovative technologies, and establish socially responsible management models.

Purpose. The purpose of this study is to substantiate theoretical and practical recommendations, as well as conceptual foundations, for the development of retail trade in Ukraine under conditions of economic uncertainty.

Materials and Methods. The research methodology is based on the analysis of contemporary academic literature and the findings of domestic and international scholars in the field of retail trade. The methodological framework of the study incorporates a set of general scientific and specialized research methods, including structural-logical analysis and system-based analytical approaches.

Results. The study explores the role of retail trade as a strategically important sector of the Ukrainian economy, which, despite ongoing crisis conditions, demonstrates resilience, adaptability, and recovery potential. It is established that the modern Ukrainian retail sector operates under conditions of heightened uncertainty caused by military conflict, macroeconomic risks, and significant shifts in consumer behavior and priorities.

The research confirms that retail trade represents a multidisciplinary economic phenomenon and performs an essential socio-economic institutional function. The key characteristics of participants in the Ukrainian retail market, as well as the stages of product movement within retail supply chains, are systematized and analyzed.

Special emphasis is placed on the growing importance of social responsibility in retail business practices. Retail companies are increasingly expected to pursue strategies not only focused on profit maximization but also aimed at generating positive social, environmental, and human capital outcomes. Such an approach contributes to the formation of a new retail culture grounded in solidarity, trust, sustainability, and accountability.

Based on the research findings, conclusions are drawn regarding the increasing role of local producers and the rising significance of socially responsible retail practices. Simultaneously, it is determined that digitalization, the rapid expansion of e-commerce, the implementation of omnichannel sales models, and the application of consumer data analytics significantly enhance the competitiveness of retail enterprises.

Prospects. Future research should focus on examining the transformation of retail trade in the context of post-war economic recovery and European integration processes. Particular attention should be devoted to assessing the impact of digital transformation, the expansion of e-commerce, and omnichannel business models on the long-term competitiveness and sustainability of domestic retail enterprises.

Key words: retail trade, retailing, innovation, development trends, social responsibility.

Постановка проблеми. Війна в Україні змінила економічні зв'язки та споживчі потреби. Торівля та ритейл в Україні зазнали великих збитків, руйнувань інфраструктури, багато логістичних ланцюгів було зруйновано. Однак, ритейл швидко реагує на виклики та змінює підходи до організації торгівлі та потреб населення враховуючи масове внутрішнє переміщення населення в західних та центральних регіонах, де з'являються нові можливості для торговельних мереж.

Політика країни та патріотичне споживання українців в контексті підтримки локальних вироб-

ників є каталізатором, що стимулює розвиток українського ритейлу.

На шляху від виробника до споживача товар проходить декілька посередників. Ритейл — це остання ланка у цьому процесі. Це принцип організації торгівлі, в якому продавець (ритейлер) закуповує товар за гуртовими цінами та реалізує його в роздріб кінцевому споживачу. Основна відмінність ритейлу від роздрібно торгівлі — наявність великого асортименту на одній торговій площі. Перевагою для покупців є можливість придбати все необхідне в одному місці, а для продавців — більше продати завдяки наявності

супутніх товарів. Роздрібною торгівлею може називатися будь-який процес, під час якого продавець продає товари або послуги покупцю [1].

Актуальність дослідження ринку ритейлу України набуває безпрецедентного рівня в контексті глобальних криз та протидії військовим подіям, які створюють одночасно унікальні виклики та нові можливості для українського бізнесу [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У наукових колах та бізнес-середовищі роздрібна торгівля (ритейл) є актуальним питанням для дослідження, оскільки роздрібна торгівля та ритейл в Україні — важлива складова економіки. Особливу актуальність набувають дослідження, пов'язанні з адаптацією ритейлу в умовах війни, викликів цифровізації та інновацій. Зокрема, Кучанський О. [2] зазначає, що сучасний ритейл є інноваційно орієнтованою бізнес-моделлю відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності торговельних підприємств. Сак, Т., Грицюк, Н. [4]. наголошують, що сучасний ритейл характеризується: орієнтацією на споживача та його потреби. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. [5] характеризують ритейл, як політику, що дозволяє знижувати витрати і зменшувати таким чином ціну на товари. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. [6] ритейлер у їхньому розумінні є торговець, який продає товари або послуги безпосередньо кінцевому споживачу — тобто це саме заключний етап у ланцюгу поставок до покупця. Лиса С. С. [7] розглядає класифікацію роздрібних форматів. Т. Олійник та М. Іванова [8] вивчають основні аспекти розвитку роздрібної торгівлі в Україні. Аналізують та визначають особливості тенденцій у розвитку мережевої системи роздрібної торгівлі. Кучер Л. Ю., Русин-Гриник Р. Р., Парасюк О. В. [10] розглядають ритейл, як галузь економіки яка охоплює процес продажу товарів або послуг споживачам на роздрібних ринках через різноманітні канали, такі як магазини, супермаркети, он-лайн-платформи тощо. Дослідники Володавич В. та Пашкуда Т., Афонді А. [11,13] розглядають розвиток торгівлі в умовах воєнного стану. Кирильєва, Л., Поливана, Л., Кащенко, Н., Наумова, Т. Акімова, Н. [14] досліджують організаційні аспекти управління підприємствами торгівлі з використанням інноваційних технологій концепції «Retail 4.0». Миколайчук, О. А., Костасова, Л. Д. [12] ритейл розглядається в економіко-управлінському контексті як особлива форма організації роздрібної торгівлі. Т. Наумова, Л. Кирильєва та Я. Лемешка, які досліджували трансформації та загрози для ритейлерів в контексті війни та криз [15]. Кельман В. [14] зазначає, що ритейл у загальному розумінні ототожнюється з роздрібною торгівлею, оскільки передбачає продаж товарів кінцевим споживачам у невеликих обсягах. Водночас у вузькому значенні ритейл має динамічний зміст і охоплює лише частину сфери роздрібної торгівлі, зосереджену на масових продажах. Ньюман, А., Каллен, П. [17]

досліджують роздрібну торгівлю через призму транзакції товарів або послуг між продавцем і кінцевим споживачем, які використовуються для задоволення потреб окремих осіб.

Однак, зважаючи на ґрунтовні теоретико-концептуальні дослідження роздрібної торгівлі (ритейлу), поза фокусом, залишаються не вирішеними питання в частині: аспекту практичного змісту ритейлу, характерних його рис та перспектив розвитку соціально орієнтованого ритейлу.

Метою статті є обґрунтування теоретико-практичного змісту роздрібної торгівлі (ритейлу) та перспектив розвитку в умовах воєнного стану.

Матеріали і методи. Методологія дослідження ґрунтувалася на положеннях сучасної наукової періодики, результатів досліджень вітчизняних та закордонних науковців з питань логістичного сервісу ринку туристичних послуг. Методологічною основою дослідження є система загальнонаукових та наукових методів, зокрема: структурно-логічний, системно-аналітичний.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ритейл є важливим сектором економіки, оскільки він забезпечує доступ споживачів до широкого спектру товарів та послуг. Ритейл також є важливим джерелом зайнятості. У світі сучасного бізнесу роздрібна торгівля (ритейл) є ключовою складовою глобальної економіки. Із стрімким розвитком інтернет-технологій та зміною споживачьких звичок людей, роль роздрібної торгівлі зростає надзвичайно [3].

Сучасний ринок роздрібної торгівлі представлений широкою різноманітністю форм взаємодії між продавцем і покупцем. Частина компаній працюють на вузьку цільову аудиторію, інші орієнтуються на масові продажі, тобто відносяться до сфери ритейлу [4].

У наукових дослідженнях проблематика розвитку роздрібної торгівлі (ритейлу) в Україні розглядається з позицій структурних змін економіки, трансформації споживчого попиту та адаптації бізнес-моделей до нестабільного зовнішнього середовища.

У працях Антонюка Я. М. та Шиндировського І. М. роздрібна торгівля (ритейл) характеризується як складна соціально-економічна система, що поєднує процеси товаропросування, обслуговування споживачів і формування споживчого ринку в умовах конкурентного середовища [5]. Дещо по іншому визначає це поняття Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. [6], які визначають, що ритейлер — це торговець, який продає товари або послуги безпосередньо споживачеві, що є завершальним етапом у процесі постачання товарів покупцеві

У свою чергу Сак, Т., Грицюк, Н. трактує ритейл, як кінцевий продаж, орієнтований на масового покупця. Головна його особливість — пропозиція придбати товари широкого асортименту, різних торгових марок і напрямків, по акціях і програмах лояльності, зібрані на одній локації [4].

Таблиця 1

Науково-практичні аспекти змісту поняття «ритейл»

№ п/п	Аспект	Зміст
1.	Економічний	Сектор, що забезпечує обіг товарів, створює робочі місця, формує ВВП
2.	Маркетинговий	Комунікація, середовище формування попиту
3.	Логістичний	Ланцюг постачання від виробника до кінцевого споживача
4.	Цифровий	Онлайн-ритейл, маркетплейс, мобільні додатки
5.	Соціально відповідальний	Сталий розвиток, зайнятість населення,

Джерело: авторська розробка

Узагальнення підходів до визначення змісту поняття ритейл дозволяє нам виділити основні його аспекти (табл. 1).

Таким чином, ритейл виступає об'єктом мультидисциплінарного поєднання знань економіки, маркетингу, комерційної діяльності, логістики тощо та виконує важливу соціально-економічну відповідальну інституцію.

Український ринок роздрібної торгівлі представлений різноманітним спектром учасників, починаючи від великих супермаркетів та гіпермаркетів і закінчуючи малими магазинами та онлайн-платформами. Конкуренція на цьому ринку є жорсткою, що стимулює торгові компанії активно розвиватися та шукати нові стратегії для приваблювання клієнтів. Деякі компанії акцентують увагу на широкому асортименті товарів та низьких цінах, інші на високій якості продукції та обслуговуванні [7].

Однією з визначальних рис сучасної торгівлі є глобалізація ритейлу, що впливає на конкурентоспроможність торговельних підприємств. Ритейл — це не лише торгівля, а й складний процес, що включає в себе різні аспекти, від управління витратами до забезпечення доступу споживачів до товарів та послуг через різноманітні канали продажу [8].

За даними асоціації ритейлерів України, станом на листопад 2024 року в Україні працює понад 22500 торговельних точок у різних галузях ритейлу.

Ритейл — це процес продажу товарів або послуг безпосередньо кінцевому споживачу для особистого або домашнього використання.

На шляху до покупця будь-який товар проходить кілька ланок, які відповідають різним видам торговельних підприємств:

- виробник — промислове підприємство, яке виготовляє товар;
- дистриб'ютор — торгове підприємство, яке закуповує партію товару для подальшого перепродажу;
- імпортер — торгове підприємство, яке закуповує товари за кордоном і ввозить на територію країни для продажу;
- ритейл-компанія — мережа або окрема торгова точка, яка продає товар кінцевому споживачу.

Від оптової торгівлі ритейл відрізняється тим, що в ньому споживач купує товар для особистого використання, а не перепродажу. Типовими прикладами

ритейлу є продаж товарів у супермаркетах, магазинах, кіосках, інтернет-магазинах. Вони закуповують товари оптовими партіями, а потім продають їх із націнкою.

Роздрібна торгівля має такі характерні риси:

- торгові точки пропонують покупцям широкий асортимент продукції, щоб максимально задовольняти їхні потреби в товарах повсякденного вжитку;
- товари групують за категоріями, групами, брендами тощо — як у супермаркетах чи крамницях, так і на сайтах інтернет-магазинів;
- для офлайн-ритейлу важливе розташування торговельних точок: їх відкривають у густонаселених районах або у місцях із розвинутою інфраструктурою;
- поширеною практикою в ритейлі є акції, знижки, бонусні програми — це допомагає ритейлерам створювати конкурентні переваги [9].

Тому головна мета ритейлу полягає у задоволенні потреб та бажань споживачів, забезпеченні їхньої зручностей у процесах купівлі, та отриманні прибутку роздрібними продавцями. Це загальне поняття описує аспекти ритейлової торгівлі, зокрема її різноманітність спрямовану на споживача, спектр широких каналів продажу та процеси, які відбуваються в роздрібному секторі [10].

Досліджуючи ритейл в умовах війни увага нашого дослідження направлено на соціально-відповідальний ритейл, який відіграє ключову роль у формуванні цінностей, моделей поведінки та рівня добробуту країни. Ключовими аспектами соціальної відповідальності ритейлу є:

- турбота про персонал;
- підтримка місцевих громад;
- екологічна відповідальність;
- свідоме споживання;
- культурна та освітня відповідальність тощо.

Приклад кампаній українського ритейлу щодо соціальної відповідальності (табл. 2) відіграє важливу роль не лише в економіці, але й у формуванні сталого розвитку та об'єднання суспільства.

Серед найбільших компаній українського роздрібного сектору можна виокремити ті, що працюють під брендами, як Сільпо, Епіцентр, АТБ, Аврора, Novus, Метро [11].

Необхідно відзначити, що ритейл має певні характеристики, які включають у себе [12, с. 52]:

Таблиця 2

Приклади українського ритейлу щодо соціальних ініціатив

Назва кампаній	Соціальні ініціативи
Сільпо (Fozzy Group)	Кампанії «Допомагаємо разом», пункти прийому гуманітарної допомоги, Re: think (еко-ініціативи).
Rozetka	Волонтерська логістика, Донати ЗСУ, співпраця з українськими брендами.
АТБ	Програми допомоги ВПО, стабільне ціноутворення на продукти в кризовий час.

Джерело: сформовано на основі [11]

- розташування у вигідних місцях, які обрані з урахуванням купівельної здатності населення в конкретному районі;
 - легкий доступ до потрібних товарів завдяки їх організованому розміщенню за категоріями, групами та брендами для зручності покупців;
 - використання спеціального торговельного обладнання, що виконує кілька функцій одночасно, наприклад, великі холодильні камери, які виступають як вітрини для товару;
 - використання маркетингових прийомів, таких як знижки для стимулювання продажів;
 - система самообслуговування, яка дозволяє покупцям вибирати товари самостійно, що є зручним для торговельної точки, так як зменшує витрати робочої сили.
- Крім наведених вище ознак ритейлу нами виділено ключові виклики:

- економічна нестабільність — кампанії обмежені у ресурсах для підтримки масштабних ініціатив;
- низький рівень довіри населення;

- відсутність єдиних стандартів КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) для ритейлу на рівні державної політики.

Як і будь який бізнес попри складнощі український ритейл розвивається, залучає інвестиції, формує нові стандарти обслуговування та довіри до споживача (рис. 1).

Необхідно відзначити, що соціально орієнтований ритейл в Україні має сильні перспективи розвитку. Це — не просто тренд, а необхідна адаптація до нових суспільних запитів, європейських стандартів і реалій воєнного часу. В майбутньому успішними стануть ті компанії, що поєднають прибуток із відповідальністю перед людьми й довкіллям. Соціальна відповідальність роздрібною торгівлі в Україні стала невід’ємною складовою ефективної бізнес-моделі. В умовах війни ритейл доводить свою готовність не лише продавати, а й служити суспільству. Це формує нову якість торговельної культури, засновану на солідарності, довірі та відповідальності.

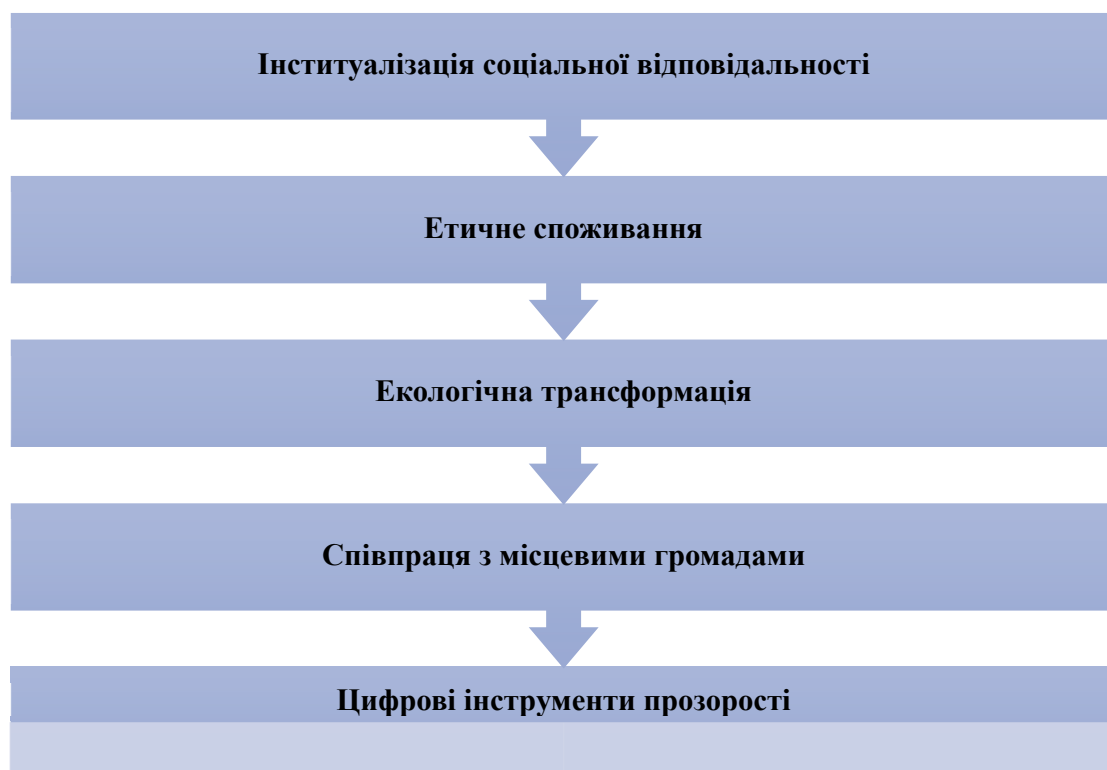


Рис. 1. Ключові перспективи розвитку соціально орієнтованого ритейлу в Україні

Джерело: авторська розробка

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, умови сьогодення створюють значні виклики для роздрібно́ї торгівлі (ритейлу): ускладнюються умови постачання, знижується купівельна спроможність населення, що потребує від ритейлу швидкої адаптації. Однак, роздрібна торгівля (ритейл), швидко реагує на нові виклики, впроваджує інновації та орієнтується на потреби ринку, що зумовлює збільшенню прибутків торговельних підприємств та загальний економічний розвиток держави.

Подальші наукові дослідження у сфері роздрібно́ї торгівлі в Україні доцільно зосередити на поглибленому аналізі трансформаційних процесів ритейлу в умовах післявоєнного відновлення економіки. Перспективним напрямом є вивчення впливу цифрових технологій, штучного інтелекту та автоматизації на ефективність управління торговельними підприємствами й формування конкурентних переваг.

Окремої уваги потребують дослідження змін споживчої поведінки населення, зокрема еволюції купівельних мотивацій, рівня лояльності клієнтів та адаптації бізнес-моделей до нових соціально-економічних умов. Важливим напрямом є також аналіз розвитку електронної та омніканальної торгівлі, інтеграції онлайн- і офлайн-каналів збуту, а також оцінка їх впливу на фінансові результати ритейлерів.

Крім того, доцільним є проведення досліджень у сфері сталого розвитку роздрібно́ї торгівлі, зокрема екологізації бізнес-процесів, підтримки локальних виробників і підвищення соціальної відповідальності торговельних мереж. Отримані результати сприятимуть формуванню науково обґрунтованих рекомендацій для державних органів та суб'єктів господарювання щодо забезпечення сталого й конкурентоспроможного розвитку ритейлу в Україні.

Література

1. Що таке ритейл? Тренди ритейлу, які визначатимуть 2025 рік. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/sho-take-ritejl-trendi-ritejlu-yaki-viznachatimut-2025-rik/> (дата звернення: 15.12.2025).
2. Кучанський О. Сучасний стан роздрібно́ї торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство* 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36> (дата звернення: 28.12.2025).
3. Роздрібна торгівля (ритейл) та її вплив на сучасну економіку. URL: <https://bizmag.com.ua/rozdrubna-torgivlya-ritejl/> (дата звернення: 27.12.2025).
4. Сак Т., Грицюк Н. Ринок ритейлу в Україні: тенденції та перспективи розвитку в умовах кризи. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Вежа Друк*. 2020. № 2 (22). DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-33-42>
5. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 24. С 22–30.
6. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Економічні науки*. 2019. № 57. С 39–46.
7. Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібно́ї торгівлі України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. С. 254–258.
8. Олійник Т., Іванова М. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*. 2024. № 1(125). С. 126–129. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125>.
9. Що таке ритейл і як працює ринок роздрібно́ї торгівлі. URL: <https://vchasno.ua/edi-dlia-riteilu/> (дата звернення: 12.12.2025).
10. Кучер Л. Ю., Русин-Гриник Р. Р., О. В. Парасюк. Сутність і види ритейлу як середовища розвитку е-комерції. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.20>
11. Володавчик В. Особливості ритейлу в Україні в умовах воєнного стану. *Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи*. 2023.
12. Ніколайчук О. А., Костакова Л. Д. Тенденції розвитку мережевих ритейлерів України. *Торгівля і ринок України*. 2021. № 2 (20). С. 51–58.
13. Пашкуда Т., Афенді А. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>
14. Кирильєва Л., Поливана Л., Кащенко Н., Наумова Т. Акімова Н. Організаційні аспекти формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі в період цифровізації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 3(50). 127–138. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3996/>
15. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу в Україні і умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). doi:10.32782/2524-0072/2023-56-136.
16. Кельман В. Історична генеза формування та трансформації категорії «ритейл» та її концепту «мережевий ритейл». *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 150–156.
17. Newman A., Cullen P. Retailing: Environment and Operations. Lodon: Cengage Learning EMEA, 2002. 432 p.

References

1. Shcho take ryteyl? Trendy ryteilu, yaki vyznachatymut 2025 rik. (2025). Web-Promo. <https://web-promo.ua/ua/blog/sho-take-ritejl-trendi-ritejlu-yaki-vyznachatymut-2025-rik/> [in Ukrainian].
2. Kuchanskyi, O. (2024). Suchasnyi stan rozdribnoi torhivli v Ukraini: Oriientyr dlia udoskonalennia upravlinskoho obliku. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36> [in Ukrainian].
3. Rozdribna torhivlia (ryteyl) ta yii vplyv na suchasnu ekonomiku. (2025). Bizmag. <https://bizmag.com.ua/rozdribna-torgivlya-ritejl/> [in Ukrainian].
4. Sak, T., & Hrytsiuk, N. (2020). Rynok ryteilu v Ukraini: Tendentsii ta perspektyvy rozvytku v umovakh kryzy. *Ekonomichnyi chasopys Shkhidnoevropeiskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 2(22), 33–42. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-33-42> [in Ukrainian].
5. Antoniuk, Ya. M., & Shyndyrovskiy, I. M. (2019). Tendentsii rozvytku ryteilu v Ukraini. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 24, 22–30. [in Ukrainian].
6. Mykolaichuk, I. P., & Sylkina, Yu. O. (2019). Suchasni trendy rozvytku merezhevoho ryteilu v Ukraini. *Ekonomichni nauky*, 57, 39–46. [in Ukrainian].
7. Lysa, S. S. (2017). Klasyfikatsiia formativ ta osoblyvosti rozvytku rozdribnoi torhivli Ukrainy. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 15, 254–258. [in Ukrainian].
8. Oliynyk, T., & Ivanova, M. (2024). Rozvytok ryteilu v Ukraini. *Molodyi vchenyi*, 1(125), 126–129. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125> [in Ukrainian].
9. Shcho take ryteyl i yak pratsiuie rynek rozdribnoi torhivli. (2025). Vchasno. <https://vchasno.ua/edi-dlia-riteilu/> [in Ukrainian].
10. Kucher, L. Yu., Rusyn-Hrynyk, R. R., & Parasiuk, O. V. (2023). Sutnist i vydy ryteilu yak seredovysheha rozvytku e-komertsii. *Efektivna ekonomika*, 11. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.20> [in Ukrainian].
11. Volodavchyk, V. (2023). Osoblyvosti ryteilu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. *Suchasna nauka ta osvita: stan, problemy, perspektyvy*. [in Ukrainian].
12. Nikolaichuk, O. A., & Kostakova, L. D. (2021). Tendentsii rozvytku merezhevykh ryteileriv Ukrainy. *Torhivlia i ry-nok Ukrainy*, 2(20), 51–58. [in Ukrainian].
13. Pashkuda, T., & Afendi, A. (2022). Napriamy rozvytku torhivli v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73> [in Ukrainian].
14. Kyrylieva, L., Polyvana, L., Kashchena, N., Naumova, T., & Akimova, N. (2023). Organizational aspects of forming information and analytical management services of trade enterprises in the period of digitalization. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(50), 127–138. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3996>
15. Naumova, T., Kyrylieva, L., & Lemeshko, Ya. (2023). Transformatsiia rynku merezhevoho ryteilu v Ukraini v umovakh hlobalnykh kryz ta viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136> [in Ukrainian].
16. Kelman, V. (2021). Istorychna heneza formuvannia ta transformatsii katehorii “ryteyl” ta yii kontseptu «merzehevyy ryteyl». *Ekonomika ta derzhava*, 4, 150–156. [in Ukrainian].
17. Newman, A., & Cullen, P. (2002). *Retailing: Environment and operations*. Cengage Learning EMEA.

Короленко Ольга Борисівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємством
Криворізький національний університет

Korolenko Olha

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Organization and Business Management
Kryvyi Rih National University
ORCID: 0000-0002-0771-4298

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11878

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТОВАРІВ У ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ

DIGITAL PRODUCT IDENTIFICATION TOOLS IN LOGISTICS SYSTEMS

Анотація. Вступ. В умовах цифровізації економіки та ускладнення логістичних ланцюгів постачання зростає потреба у точній, швидкій та надійній ідентифікації товарів на всіх етапах їх руху. Цифрові інструменти ідентифікації товарів стають ключовим елементом забезпечення прозорості логістичних процесів, простежуваності матеріальних потоків та підвищення ефективності управління логістичними системами.

Метою дослідження є комплексне обґрунтування ролі та значення цифрових інструментів ідентифікації у підвищенні ефективності функціонування логістичних систем в умовах цифровізації економіки, а також визначення перспектив їх подальшого розвитку й практичного впровадження з урахуванням сучасних технологічних і організаційних трансформацій.

Матеріали і методи. У дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Метод теоретичного узагальнення застосовано для систематизації наукових підходів до ідентифікації товарів у логістичних системах. Аналіз і синтез використано для виокремлення функціональних особливостей цифрових інструментів ідентифікації та визначення їх впливу на матеріальні й інформаційні потоки.

Результати дослідження. У ході дослідження встановлено, що цифрова ідентифікація товарів є базовим елементом інтеграції матеріальних та інформаційних потоків і виступає основою формування єдиного інформаційного простору логістичної системи. Обґрунтовано, що використання сучасних цифрових інструментів сприяє підвищенню рівня прозорості логістичних процесів, забезпечує наскрізну простежуваність товарних потоків і знижує рівень операційних ризиків. Доведено, що якість управлінських рішень зростає за рахунок доступу до актуальних і достовірних ідентифікаційних даних, що створює умови для переходу до управління на основі даних та впровадження аналітичних і прогностичних інструментів. Виявлено, що ефективність цифрової ідентифікації значною мірою залежить від рівня стандартизації, технологічної сумісності та організаційної готовності учасників логістичних процесів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Зроблено висновок, що цифрові інструменти ідентифікації є стратегічним чинником розвитку сучасних логістичних систем і необхідною умовою їх адаптації до вимог цифрової економіки. Отримані результати можуть бути використані для формування стратегій цифрової трансформації логістичної діяльності підприємств.

Ключові слова: логістика, цифровізація економіки, інформаційні потоки, управлінські рішення, автоматизація, стандартизація.

Summary. Introduction. In the context of the digitalization of the economy and the increasing complexity of logistics supply chains, the need for accurate, fast, and reliable product identification at all stages of their movement is growing. Digital product identification tools are becoming a key element in ensuring the transparency of logistics processes, the traceability of material flows, and the improvement of the efficiency of logistics system management.

The purpose of the study is to comprehensively substantiate the role and significance of digital identification tools in enhancing the efficiency of logistics systems under the conditions of economic digitalization, as well as to determine prospects for their further development and practical implementation, taking into account modern technological and organizational transformations.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Materials and methods. The study employs a set of general scientific and special methods. The method of theoretical generalization is used to systematize scientific approaches to product identification in logistics systems. Analysis and synthesis are applied to identify the functional features of digital identification tools and to determine their impact on material and information flows.

Results. The study establishes that digital product identification is a fundamental element of integrating material and information flows and serves as the basis for forming a unified information space of a logistics system. It is substantiated that the use of modern digital tools contributes to increasing the transparency of logistics processes, ensures end-to-end traceability of product flows, and reduces operational risks. It is proved that the quality of managerial decision-making improves due to access to up-to-date and reliable identification data, which creates conditions for the transition to data-driven management and the implementation of analytical and forecasting tools. It is revealed that the effectiveness of digital identification largely depends on the level of standardization, technological compatibility, and organizational readiness of participants in logistics processes.

Discussion. It is concluded that digital identification tools are a strategic factor in the development of modern logistics systems and a necessary condition for their adaptation to the requirements of the digital economy. The obtained results can be used to develop strategies for the digital transformation of logistics activities of enterprises.

Key words: logistics, digitalization of the economy, information flows, managerial decision-making, automation, standardization.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація логістичних систем у XXI столітті супроводжується зростанням обсягів товарних потоків, ускладненням глобальних ланцюгів постачання та підвищенням вимог до швидкості, точності й прозорості логістичних операцій. У цих умовах ідентифікація товарів перетворюється на технічну процедуру обліку і набуває стратегічного значення як основа управління матеріальними та інформаційними потоками. Саме цифрові інструменти ідентифікації забезпечують зв'язок між фізичним рухом товарів і цифровими системами управління логістикою. Сучасні тенденції розвитку логістики характеризуються переходом від локальних і фрагментарних рішень до інтегрованих цифрових екосистем. Однак на практиці значна частина підприємств продовжує використовувати застарілі або несумісні інструменти ідентифікації, що призводить до розривів інформаційних потоків, дублювання даних і втрати оперативності управління. За результатами міжнародних досліджень, лише незначна частка компаній має повну наскрізну (end-to-end) простежуваність ланцюгів постачання, тоді як більшість обмежується контролем на окремих ділянках логістичного процесу. Водночас світові ринки демонструють стійку тенденцію до зростання використання цифрових інструментів ідентифікації. Так, ринок RFID-технологій зростає двозначними темпами щороку, а 2D-коди та цифрові маркери поступово витісняють традиційне одновимірне штрихове кодування. Додатковим драйвером є розвиток Інтернету речей, який поєднує ідентифікацію товарів із моніторингом умов транспортування та зберігання. Проте технологічний прогрес не завжди супроводжується методологічно обґрунтованими підходами до інтеграції цих інструментів у логістичні системи підприємств. Посилення регуляторних вимог, особливо у сфері міжнародної торгівлі, екологічної відповідальності та безпеки продукції, також актуалізує проблему цифрової ідентифікації. Запровадження цифрових паспортів продуктів, вимог до простежуваності походження товарів і контролю життєвого циклу продукції вимагає наявності достовірних, уніфікованих та доступних

даних. За відсутності ефективних інструментів ідентифікації логістичні системи не здатні забезпечити відповідність цим вимогам без істотного зростання витрат. Окремою складовою проблеми є економічні та організаційні бар'єри впровадження цифрових інструментів ідентифікації. Високі початкові інвестиції, потреба в модернізації IT-інфраструктури, нестача кваліфікованого персоналу та низький рівень координації між учасниками ланцюгів постачання стримують поширення сучасних рішень. У результаті потенціал цифрової ідентифікації реалізується частково, а очікувані ефекти у вигляді скорочення логістичних витрат і підвищення рівня сервісу не досягаються повною мірою.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку логістики формується ключове протиріччя між високим рівнем технологічної готовності цифрових інструментів ідентифікації та недостатнім рівнем їх системного використання в логістичних системах, що зумовлює необхідність наукового обґрунтування підходів до вибору, поєднання та інтеграції цифрових інструментів ідентифікації товарів з урахуванням сучасних трендів, економічної доцільності та стратегічних цілей розвитку логістичних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх п'яти років наукові дослідження з проблематики цифровізації логістичних систем зосереджуються на питаннях управління даними, аналітики та інформаційного забезпечення бізнес-процесів. Так, у працях А. Гандомі (A. Gandomi) та З. Хейдер (Z. Haider) [1], М. Чен (M. Chen), С. Мао (S. Mao) і Й Ліу (Y. Liu) [2] обґрунтовано роль цифрових даних як основи підвищення ефективності управління складними системами. Автори наголошують на потенціалі аналітики, проте не деталізують механізми формування первинних ідентифікаційних даних у логістичних процесах.

Питання використання цифрових технологій у бізнес-процесах та управлінні організаціями розглядаються також у роботах А. Катал (A. Katal), М. Вазід (M. Wazid) і Р. Гудар (R. Goudar) [5], Дж. Ранджан (J. Ranjan) [8], Б. Шишков (B. Shishkov)

і Х.Ю. Бул (H.-U. Buhl) [9], Х. Хасані (H. Hassani) та Є. Сільва (E. Silva) [10]. У цих дослідженнях підкреслюється значення цифрової інформації для оптимізації процесів, однак інструменти ідентифікації товарів у логістиці розглядаються опосередковано, без акценту на їх системоутворюючій ролі.

Окремий напрям становлять дослідження економічного обґрунтування управлінських рішень і впливу цифровізації на конкурентоспроможність підприємств, зокрема роботи О. Вагонова (O. Vahonova,) О. Трифонова (O. Tryfonova,) О. Бондар (O. Bondar,) Н. Петруха (N. Petrukha), О. Кириченко (O. Kurychenko) та О. Акімов (O. Akimov) [11]. Автори доводять важливість інформаційної підтримки стратегічних рішень, проте не аналізують цифрову ідентифікацію товарів як джерело релевантних даних для логістичного управління.

Значна кількість публікацій присвячена питанням інформаційної безпеки та застосуванню цифрових і блокчейн-технологій у публічному управлінні, зокрема у працях В. Герасимчук (V. Herasymchuk) [6], І. Морозенко (I. Morozenko) [7], Н. Шевченко (N. Shevchenko) [12], І. Бондаренко (I. Bondarenko) [13], С. Левченко (S. Levchenko) [14] та І. Чорна (I. Chorna) [15]. У цих роботах цифрові технології розглядаються як інструменти захисту та надійності інформації, однак їх використання безпосередньо для ідентифікації товарів і управління матеріальними потоками в логістичних системах не отримало належного висвітлення.

Таким чином, аналіз праць дослідників [1]–[15] свідчить про наявність ґрунтовної теоретичної бази щодо цифровізації, аналітики даних та інформаційної безпеки. Водночас питання комплексного застосування цифрових інструментів ідентифікації товарів у логістичних системах, їх впливу на прозорість, простежуваність і якість управлінських рішень залишаються недостатньо дослідженими. Саме усунення цих прогалин визначає наукову новизну та практичну спрямованість дослідження.

Метою наукової статті є обґрунтування ролі цифрових інструментів ідентифікації товарів у підвищенні ефективності функціонування логістичних систем в умовах цифровізації економіки та визначення напрямів їх комплексного і науково обґрунтованого впровадження у сучасну логістичну практику.

Матеріали і методи. У дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Метод теоретичного узагальнення застосовано для систематизації наукових підходів до ідентифікації товарів у логістичних системах. Аналіз і синтез використано для виокремлення функціональних особливостей цифрових інструментів ідентифікації та визначення їх впливу на матеріальні й інформаційні потоки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених

цифровим інструментам ідентифікації товарів у логістичних системах, низка важливих аспектів цієї проблематики залишається недостатньо опрацьованою. Більшість публікацій зосереджується на технічних характеристиках окремих технологій або описі практичних кейсів їх застосування, що не забезпечує цілісного бачення ідентифікації як системоутворюючого елемента управління логістичними системами.

Недостатньо дослідженим залишається питання вибору та поєднання цифрових інструментів ідентифікації з урахуванням специфіки логістичних процесів і взаємодії учасників ланцюгів постачання. Причиною цього є міждисциплінарний характер проблеми та складність узгодження економічних, технологічних і організаційних чинників у межах єдиної логістичної системи.

Крім того, у наукових дослідженнях обмежено розкрито вплив цифрової ідентифікації на якість управлінських рішень і стратегічний розвиток логістичних систем. Організаційні бар'єри, питання стандартизації та готовності учасників логістичних процесів також залишаються поза належною увагою. У межах цієї статті зазначені прогалини розглядаються з метою обґрунтування комплексного підходу до впровадження цифрових інструментів ідентифікації та підвищення ефективності логістичних систем в умовах цифровізації економіки.

Виклад основного матеріалу. Ідентифікація товарів у логістичних системах є фундаментальним елементом управління матеріальними та інформаційними потоками, що забезпечує однозначне розпізнавання логістичних об'єктів на всіх етапах їх руху. У теоретичному аспекті ідентифікація розглядається як процес встановлення унікальних ознак товару або вантажної одиниці, які дозволяють відрізнити його від інших об'єктів логістичної системи. Саме завдяки ідентифікації формується базова інформація, необхідна для обліку, контролю та аналізу логістичних операцій. У класичній логістичній теорії ідентифікація товарів тісно пов'язана з концепцією матеріального потоку як об'єкта управління. Матеріальний потік не може бути ефективно керованим без відповідного інформаційного супроводу, який відображає кількісні, якісні та часові характеристики товарів. Ідентифікація виступає первинною ланкою формування інформаційного потоку, забезпечуючи зв'язок між фізичним переміщенням товарів і даними, що використовуються в системах планування та контролю. З позицій системного підходу логістична система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, у межах яких ідентифікація товарів виконує інтегруючу функцію. Вона забезпечує узгодженість дій між окремими підсистемами — постачанням, виробництвом, складуванням, транспортуванням і розподілом. Без уніфікованих принципів ідентифікації порушується цілісність інформаційного простору логістичної системи, що призводить до зниження ефективності управлінських рішень.

Важливе теоретичне значення має розгляд ідентифікації товарів як інструменту зменшення невизначеності в логістичних процесах. Наявність достовірної та своєчасної ідентифікаційної інформації дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з помилками обліку, втратами, затримками поставок і невідповідністю запасів. У цьому контексті ідентифікація сприяє підвищенню керованості логістичних систем і стабільності їх функціонування. З розвитком цифрових технологій теоретичні засади ідентифікації товарів зазнали суттєвої еволюції. Якщо раніше ідентифікація виконувала переважно облікову функцію, то в сучасних логістичних системах вона розглядається як джерело даних для аналітики, прогнозування та оптимізації. Таким чином, ідентифікація стає не лише операційним, а й стратегічним інструментом управління матеріальними та інформаційними потоками.

Отже, у теоретичному вимірі ідентифікація товарів у логістичних системах відіграє ключову роль у забезпеченні взаємозв'язку між матеріальними та інформаційними потоками. Вона створює основу для побудови ефективних логістичних систем, підвищення прозорості процесів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Усвідомлення цієї ролі є необхідною передумовою для подальшого розвитку та впровадження сучасних цифрових інструментів ідентифікації в логістиці.

Сучасні логістичні системи використовують широкий спектр цифрових інструментів ідентифікації товарів, які відрізняються за функціональними можливостями, рівнем автоматизації та сферою застосування. Їх розвиток зумовлений необхідністю забезпечення точного обліку, оперативного контролю та простежуваності товарів у складних ланцюгах постачання. Вибір конкретного інструменту ідентифікації залежить від характеристик товару, масштабів логістичної системи та вимог до інформаційного забезпечення. Найбільш поширеним інструментом залишається штрихове кодування, яке забезпечує ба-

зову функцію ідентифікації товарів шляхом присвоєння унікального коду. Його функціональні можливості зосереджені на швидкому зчитуванні інформації про товар за допомогою оптичних сканерів. (табл. 1).

Перевагами цього інструменту є низька вартість впровадження та простота інтеграції в інформаційні системи, однак функціональність штрихового кодування обмежується потребою прямої видимості та ручної участі оператора.

Подальшим етапом розвитку цифрової ідентифікації стали QR-коди та інші двовимірні коди, які мають значно більшу інформаційну ємність. Вони дозволяють кодувати не лише ідентифікатор товару, а й додаткові атрибути — серійний номер, дату виробництва, термін придатності, посилання на цифрові ресурси. З функціональної точки зору QR-коди забезпечують більшу гнучкість використання та можливість інтеграції з мобільними пристроями, що розширює їх застосування у складській, транспортній та розподільчій логістиці. RFID-технології суттєво розширюють функціональні можливості ідентифікації товарів за рахунок безконтактного зчитування та автоматичного збору даних. RFID-мітки дозволяють ідентифікувати товари без прямої видимості та одночасно зчитувати інформацію з великої кількості об'єктів, що створює передумови для автоматизації складських операцій, контролю переміщення вантажів у реальному часі та зменшення людського фактора. Водночас впровадження RFID супроводжується вищими витратами порівняно з кодовими технологіями. Подальший розвиток цифрової ідентифікації пов'язаний із впровадженням IoT-рішень, які поєднують функцію ідентифікації з моніторингом стану товарів і середовища. IoT-пристрої дозволяють не лише визначати місцезнаходження товару, а й фіксувати параметри транспортування та зберігання, такі як температура, вологість або вібрації. Таким чином, функціональні можливості ідентифікації виходять за межі обліку та стають інструментом управління якістю логістичних процесів.

Таблиця 1

Перелік основних загроз фінансовій безпеці суб'єктів підприємництва в українській економіці

Цифровий інструмент	Основні функціональні можливості	Рівень автоматизації	Переваги	Обмеження
Штрихове кодування	Однозначна ідентифікація товару, базовий облік	Низький	Низька вартість, простота використання	Потреба прямої видимості, ручне зчитування
QR-коди	Кодування ідентифікатора та додаткових атрибутів	Середній	Висока інформаційна ємність, мобільність	Обмежена автоматизація
RFID	Безконтактна ідентифікація, масове зчитування	Високий	Автоматизація, швидкість, зменшення помилок	Вища вартість впровадження
IoT-рішення	Ідентифікація та моніторинг стану товарів	Високий	Контроль у реальному часі, аналітика	Складність інтеграції
Цифрові платформи / реєстри	Зберігання та обмін ідентифікаційними даними	Високий	Прозорість, достовірність даних	Потреба стандартизації

Джерело: складено автором на основі аналізу [7]

Важливим аспектом оцінки є взаємозв'язок економічних, технологічних і організаційних чинників, оскільки недооцінка хоча б одного з них може знизити загальний ефект від впровадження цифрових інструментів ідентифікації. Наприклад, високий рівень технологічної оснащеності без належної підготовки персоналу або без економічного обґрунтування інвестицій не забезпечує очікуваних результатів, що зумовлює необхідність комплексного підходу до оцінки та впровадження таких інструментів. Переваги застосування цифрових інструментів ідентифікації у логістичних процесах проявляються у підвищенні ефективності, прозорості та керованості логістичних систем. Водночас їх обмеження пов'язані з економічними витратами, технологічними ризиками та організаційними труднощами впровадження. Усвідомлення цих переваг і обмежень дозволяє сформулювати зважену стратегію цифрової трансформації логістики та забезпечити раціональне використання сучасних інструментів ідентифікації товарів.

Цифрова ідентифікація товарів істотно впливає на ефективність функціонування логістичних систем, оскільки забезпечує інформаційну прозорість руху матеріальних потоків та зменшує невизначеність у логістичних процесах (табл. 2). Завдяки використанню цифрових ідентифікаторів кожен товар або логістична одиниця отримує унікальний інформаційний «слід», який супроводжує його на всіх етапах ланцюга постачання, що створює передумови для формування цілісного інформаційного простору логістичної системи.

Одним із ключових результатів впровадження цифрової ідентифікації є підвищення рівня прозорості логістичних процесів. Прозорість проявляється у можливості оперативного доступу до достовірної інформації про місцезнаходження, статус і характеристики товарів. У результаті логістичні оператори та менеджери отримують змогу контролювати процеси у режимі реального часу, своєчасно виявляти відхилення та знижувати ризики втрат, затримок і помилок. Цифрова ідентифікація також є базовим інструментом забезпечення простежуваності товарів у логістичних системах. Простежуваність дозволяє відтворити повну історію руху товару — від поста-

чальника сировини до кінцевого споживача, що особливо важливо для регульованих галузей, де існують підвищені вимоги до безпеки, якості та відповідності продукції. Таким чином, цифрова ідентифікація підсилює контроль якості та відповідальність усіх учасників ланцюга постачання.

Вплив цифрової ідентифікації на якість управлінських рішень проявляється через підвищення точності та своєчасності інформації, що використовується у процесі планування й контролю. Наявність структурованих і актуальних даних дозволяє переходити від інтуїтивного управління до управління на основі даних, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень щодо управління запасами, оптимізації маршрутів, вибору постачальників і рівня логістичного сервісу. Крім того, цифрова ідентифікація створює умови для впровадження аналітичних та прогнозних інструментів у логістичних системах. Дані, отримані в результаті ідентифікації, можуть використовуватися для аналізу тенденцій, виявлення вузьких місць і моделювання сценаріїв розвитку логістичних процесів. У цьому контексті ідентифікація виступає не лише засобом контролю, а й джерелом стратегічної інформації.

Отже, цифрова ідентифікація товарів чинить комплексний вплив на ефективність логістичних систем, підвищуючи рівень прозорості, простежуваності та якості управлінських рішень. Її впровадження сприяє формуванню більш адаптивних, керованих і стійких логістичних систем, здатних ефективно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища та цифрової економіки. Обґрунтування перспективних напрямів розвитку та практичного впровадження цифрових інструментів ідентифікації товарів у логістичних системах доцільно здійснювати з урахуванням загальних тенденцій цифровізації економіки, глобалізації ринків і зростання вимог до прозорості ланцюгів постачання. У сучасних умовах цифрова ідентифікація розглядається не лише як операційний інструмент обліку, а як стратегічна основа формування інтегрованих логістичних систем, здатних адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Одним із ключових перспективних напрямів є подальший

Таблиця 2

Вплив цифрової ідентифікації на ключові показники ефективності логістичних систем

Напрямок впливу	Характеристика впливу	Результат для логістичної системи
Прозорість логістичних процесів	Оперативний доступ до інформації про рух і стан товарів	Зниження втрат і затримок, підвищення контрольованості
Простежуваність товарів	Фіксація історії руху та операцій з товаром	Забезпечення відповідності стандартам і вимогам
Якість управлінських рішень	Використання точних і актуальних даних	Підвищення обґрунтованості та ефективності рішень
Управління запасами	Точний облік і контроль залишків	Зменшення надлишкових запасів і дефіциту
Реагування на ризики	Раннє виявлення відхилень і збоїв	Підвищення стійкості логістичної системи

Джерело: складено автором на основі аналізу [9]

розвиток стандартизованих систем ідентифікації товарів та уніфікація інформаційних потоків між учасниками ланцюгів постачання. Використання єдиних стандартів ідентифікації створює передумови для сумісності логістичних інформаційних систем, зниження транзакційних витрат та спрощення обміну даними. У практичному вимірі це сприяє формуванню наскрізної простежуваності товарів на національному та міжнародному рівнях.

Важливим напрямом розвитку є інтеграція цифрових інструментів ідентифікації з технологіями Інтернету речей, великих даних та штучного інтелекту. Поєднання ідентифікації з аналітичними інструментами дозволяє переходити від фіксації фактів до прогнозування та оптимізації логістичних процесів. У результаті логістичні системи отримують можливість автоматично реагувати на відхилення, підвищуючи рівень стійкості та адаптивності. Перспективним є також розвиток цифрових платформ і екосистем, які забезпечують об'єднання даних ідентифікації від різних учасників ланцюгів постачання. Такі платформи створюють умови для підвищення довіри між суб'єктами ринку, прозорості логістичних операцій та скорочення інформаційних асиметрій. У практиці це сприяє більш ефективній координації дій між виробниками, логістичними операторами та споживачами. Значну роль у подальшому розвитку цифрової ідентифікації відіграє орієнтація на поетапне та адаптивне впровадження технологій. Для багатьох підприємств доцільним є комбінування різних інструментів ідентифікації з урахуванням специфіки логістичних процесів і економічної доцільності. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики впровадження, забезпечити гнучкість логістичних систем і поступово нарощувати цифрову зрілість.

Перспективні напрями розвитку та практичного впровадження цифрових інструментів ідентифікації товарів полягають у стандартизації, технологічній інтеграції, розвитку цифрових платформ і адаптивних моделей використання. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню ефективних, прозорих і стійких логістичних систем, що відповідають вимогам цифрової економіки та забезпечують конкурентні переваги підприємств у довгостроковій перспективі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження теоретичних засад ідентифікації товарів у логістичних системах встановлено, що ідентифікація є ключовим елементом управління матеріальними та інформаційними потоками. Дослідження впливу цифрової ідентифікації на ефективність логістичних систем дозволило зробити висновок, що її впровадження сприяє підвищенню рівня прозорості та простежуваності товарних потоків, а також поліпшенню якості управлінських рішень. Використання цифрових ідентифікаційних даних забезпечує своєчасний доступ до достовірної інформації, створює передумови для впровадження аналітичних і прогнозних інструментів та підвищує адаптивність логістичних систем до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовані перспективні напрями розвитку цифрових інструментів ідентифікації товарів свідчать, що їх ефективне практичне впровадження можливе за умов стандартизації, технологічної інтеграції та поетапного нарощування цифрової зрілості логістичних систем. Реалізація запропонованих підходів сприятиме формуванню стійких, прозорих і конкурентоспроможних логістичних систем, що відповідають вимогам цифрової економіки та забезпечують довгостроковий розвиток підприємств.

Література

1. Gandomi A., Haider Z. Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*. 2015. 35(2). P. 137–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007>
2. Chen M., Mao S., Liu Y. Big Data: A Survey. *Mobile Networks and Applications*. 2014. 19(2). P. 171–209. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11036-013-0489-0>
3. Давидова І.В., Білошкурський М.М. Використання платних послуг у онлайн-відеоіграх як спосіб приховати корупційні злочини. *Lex Sportiva*. 2023. № 2. С. 10–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/lexsportiva/2023.2.2>
4. Andriyiv N., Zacheпа A., Petrukha N., Shevchuk I., Berest I. Informational Aspects of Changing the Labor Market of the EU and Ukraine Through COVID-19. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 2021. № 12. P. 657–663. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.90> URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202112/20211290.pdf (дата звернення: 20.01.2026).
5. Katal A., Wazid M., Goudar R.H. Big data: Issues, challenges, and technologies. *2013 International Conference on Emerging Trends and Applications in Computer Science (ETACS)*. 2013. P. 404–409. DOI: <https://doi.org/10.1109/ETACS.2013.72>
6. Герасимчук В.Ю. Публічне управління інформаційною безпекою: цифрові технології як інструмент розвитку. *Журнал з публічного адміністрування*. 2023. № 7. С. 95–102.
7. Морозенко І.О. Використання блокчейн-технологій для посилення інформаційної безпеки у публічному управлінні. *Цифрові трансформації у публічному управлінні*. 2022. № 6. С. 25–33.
8. Ranjan J. Big data analytics: Theoretical framework and practical applications. *Springer*. 2016. P. 1–14. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-25743-2_1

9. Shishkov B., Buhl H.U. Business Process Management and Big Data. *Proceedings of the 13th International Conference on Business Process Management (BPM 2015)*. 2015. P. 98–113. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-24280-4_8
10. Hassani H., Silva E. Big Data and Business Analytics: An Overview of the State of the Art. *Business Intelligence and Big Data: Technologies and Applications*. 2015. P. 1–23. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-14826-7_1
11. Vahonova O., Tryfonova O., Bondar O., Petrukha N., Kyrychenko O., Akimov O. Economic Justification for Strategic Decisions to Improve the Competitiveness of the Enterprise. *AD ALTA*. 2022. № 2/01-XXVII. P. 198–202. URL: http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120127/papers/A_36.pdf (дата звернення: 20.01.2026).
12. Шевченко Н.П. Інтеграція цифрових технологій у систему управління інформаційною безпекою: перспективи та виклики. *Сучасні проблеми державного управління*. 2023. № 1. С. 48–58.
13. Бондаренко І.Л. Інформаційна безпека в умовах цифрової трансформації публічного управління. *Державне управління в умовах цифровізації*. 2022. № 8. С. 33–41.
14. Левченко С.П. Механізми управління цифровою інформаційною безпекою у публічному секторі. *Інновації у державному управлінні*. 2023. № 3. С. 43–51.
15. Чорна І.В. Сучасні цифрові технології як інструменти забезпечення інформаційної безпеки в публічному управлінні. *Міжнародний журнал з інформаційної безпеки*. 2022. № 4. С. 11–18.

References

1. Gandomi, A., & Haider, Z. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, № 35(2), Pp. 137–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007>
2. Chen, M., Mao, S., & Liu, Y. (2014). Big data: A survey. *Mobile Networks and Applications*, № 19(2), Pp. 171–209. URL: <https://doi.org/10.1007/s11036-013-0489-0>
3. Davydova, I.V., & Biloshkurskyi, M.M. (2023). Vykorystannia platnykh posluh u onlain-videohriakh yak sposib prykhovaty koruptsiini zlochyny [Use of paid services in online video games as a way to conceal corruption crimes]. *Lex Sportiva*, № (2), Pp. 10–17. <https://doi.org/10.32782/lexsportiva/2023.2.2> [in Ukrainian].
4. Andriyiv, N., Zacheпа, A., Petrukha, N., Shevchuk, I., & Berest, I. (2021). Informational aspects of changing the labor market of the EU and Ukraine through COVID-19. *International Journal of Computer Science and Network Security*, № 21(12), Pp. 657–663. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.90>
5. Katal, A., Wazid, M., & Goudar, R. H. (2013). Big data: Issues, challenges, and technologies. In *Proceedings of the International Conference on Emerging Trends and Applications in Computer Science (ETACS)* (pp. 404–409). <https://doi.org/10.1109/ETACS.2013.72>
6. Herasymchuk, V. Yu. (2023). Publichne upravlinnia informatsiinoiu bezpekoiu: tsyfrovi tekhnolohii yak instrument rozvytku [Public administration of information security: Digital technologies as a development tool]. *Zhurnal z publichnoho administruvannia*, № 7, Pp. 95–102 [in Ukrainian].
7. Morozenko, I. O. (2022). Vykorystannia blokchein-tekhnolohii dlia posylennia informatsiinoi bezpeky u publichnomu upravlinni [Use of blockchain technologies to strengthen information security in public administration]. *Tsyfrovii transformatsii u publichnomu upravlinni*, № 6, Pp. 25–33 [in Ukrainian].
8. Ranjan, J. (2016). Big data analytics: Theoretical framework and practical applications. In *Big data analytics* (pp. 1–14). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-25743-2_1
9. Shishkov, B., & Buhl, H.U. (2015). Business process management and big data. In *Proceedings of the 13th International Conference on Business Process Management (BPM 2015)* (pp. 98–113). https://doi.org/10.1007/978-3-319-24280-4_8
10. Hassani, H., & Silva, E. (2015). Big data and business analytics: An overview of the state of the art. In *Business intelligence and big data: Technologies and applications* (pp. 1–23). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14826-7_1
11. Vahonova, O., Tryfonova, O., Bondar, O., Petrukha, N., Kyrychenko, O., & Akimov, O. (2022). Economic justification for strategic decisions to improve the competitiveness of the enterprise. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, № 2/01(XXVII), Pp. 198–202. Retrieved from http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120127/papers/A_36.pdf
12. Shevchenko, N.P. (2023). Intehratsiia tsyfrovikh tekhnolohii u systemu upravlinnia informatsiinoiu bezpekoiu: perspektyvy ta vyklyky [Integration of digital technologies into the information security management system: Prospects and challenges]. *Suchasni problemy derzhavnoho upravlinnia*, № 1, Pp. 48–58 [in Ukrainian]
13. Bondarenko, I.L. (2022). Informatsiina bezpeka v umovakh tsyfrovii transformatsii publichnoho upravlinnia [Information security in the context of digital transformation of public administration]. *Derzhavne upravlinnia v umovakh tsyfrovizatsii*, № 8, Pp. 33–41 [in Ukrainian].
14. Levchenko, S.P. (2023). Mekhanizmy upravlinnia tsyfrovoiu informatsiinoiu bezpekoiu u publichnomu sektori [Mechanisms for managing digital information security in the public sector]. *Innovatsii u derzhavnomu upravlinni*, № 3, Pp. 43–51 [in Ukrainian].
15. Chorna, I. V. (2022). Suchasni tsyfrovii tekhnolohii yak instrumenty zabezpechennia informatsiinoi bezpeky v publichnomu upravlinni [Modern digital technologies as tools for ensuring information security in public administration]. *Mizhnarodnyi zhurnal z informatsiinoi bezpeky*, № 4, Pp. 11–18. [in Ukrainian].

Дьяченко Ольга Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет*

Diachenko Olha

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-2012-8496

Олійник Володимир Вікторович

*доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет*

Oliylyk Volodymyr

*Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Management and Administration
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0009-0002-5271-7532

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11854

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ SMART GROWTH

PLANNING THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES BASED ON THE SMART GROWTH STRATEGY

Анотація. Вступ. В умовах глобальної нестабільності та обмеженості ресурсів традиційна модель екстенсивного розширення громад вичерпала свій потенціал, спричиняючи суттєве навантаження на бюджет та інфраструктуру. Актуальність дослідження зумовлена гострою потребою у переході до стратегій інтенсивного розвитку, що базуються на принципах Smart Growth. Пошук нових інструментів муніципального управління стає вирішальним для подолання просторового хаосу, забезпечення економічної самодостатності громад та створення якісного життєвого середовища, здатного адаптуватися до сучасних соціально-економічних викликів.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження стратегії Smart Growth у планування розвитку територіальних громад для забезпечення переходу від екстенсивного розширення меж до інтенсивного оновлення існуючого простору.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали концептуальні положення мережі Smart Growth Network щодо стратегічного планування територій, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань сталого просторового розвитку та муніципального управління. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, систематизації.

Результати. Обґрунтовано зміну парадигми планування громад від територіального розширення до інтенсивної регенерації внутрішнього простору. Доведено, що впровадження стратегії «розумного розвитку оптимізує витрати на інфраструктуру та підвищує економічну стійкість територій через компактне зонування. Розроблено схему реалізації стратегії Smart Growth у розвитку територіальної громади, яка інтегрує стратегічні цілі з інструментами просторового аналізу та



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

партисипативного управління для мінімізації соціальних конфліктів. Сформульовано рекомендації щодо вдосконалення системи муніципального управління на засадах «розумного розвитку» для забезпечення сталого розвитку територій.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку механізмів адаптації принципів Smart Growth до національного законодавства, вдосконаленні інструментів цифрової партисипації для подолання соціального опору та інтеграції технологій «цифрових двійників» для автоматизації моделювання транспортних та екологічних наслідків ущільнення забудови.

Ключові слова: територіальна громада, стратегія, стратегічне управління, стратегічне планування, муніципальне управління, розумний розвиток, територіальний розвиток, місцеве самоврядування.

Summary. Introduction. In the context of global instability and limited resources, the traditional model of extensive community expansion has exhausted its potential, generating a significant burden on budgets and infrastructure. The relevance of this study is due to the urgent need to shift toward intensive development strategies based on the principles of Smart Growth. The search for new instruments of municipal management becomes decisive for overcoming spatial disorder, ensuring the economic self-sufficiency of communities, and creating a high-quality living environment capable of adapting to contemporary socio-economic challenges.

Purpose. The purpose of the study is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for the implementation of the Smart Growth strategy in the planning of territorial community development, in order to ensure a transition from extensive boundary expansion to the intensive regeneration of existing space.

Materials and methods. The research materials comprise the conceptual provisions of the Smart Growth Network concerning strategic spatial planning, as well as scholarly works by domestic and foreign authors on issues of sustainable spatial development and municipal governance. The study employs methods of theoretical generalization, comparative analysis, and systematization.

Results. The shift in the community planning paradigm from territorial expansion to the intensive regeneration of internal space is substantiated. It is demonstrated that the implementation of the Smart Growth strategy optimizes infrastructure expenditures and enhances the economic resilience of territories through compact zoning. A framework for implementing the Smart Growth strategy in the development of a territorial community is proposed, integrating strategic objectives with spatial analysis tools and participatory governance mechanisms to minimize social conflicts. Recommendations are formulated for improving the municipal governance system based on the principles of Smart Growth in order to ensure sustainable territorial development.

Discussion. Further research should focus on developing mechanisms for adapting Smart Growth principles to national legislation, improving digital participation tools to overcome social resistance, and integrating «digital twin» technologies to automate the modeling of transport and environmental impacts of increased development density.

Key words: territorial community, strategy, strategic management, strategic planning, municipal management, smart growth, territorial development, local self-government.

Постановка проблеми. Актуальний вектор розвитку територіальних громад передбачає відмову від стихійного розширення на користь стратегічно керованого розвитку. Концепція Smart growth є альтернативою моделі екстенсивної забудови, яка часто призводить до деградації міського простору та втрати цілісності території. Ключовий пріоритет цієї стратегії полягає в інтенсифікації використання вже наявних територіальних ресурсів та ревіталізації занедбаних об'єктів у межах населених пунктів. Для органів місцевого самоврядування впровадження Smart growth означає формування компактного та поліфункціонального середовища, де житлова, адміністративна та рекреаційна зони інтегровані в єдиний простір. Це дозволяє не лише зберегти природні ландшафти навколо громади, а й суттєво підвищити оперативність управління інфраструктурними об'єктами, забезпечуючи високу якість життя населення через принцип пішохідної доступності до ключових послуг.

Проте реалізація цієї стратегії в практиці муніципального управління ускладнюється відсутністю інтегрованих механізмів планування. Основна проблема полягає у розриві між документами стратегічного розвитку та інструментами просторового регулювання, що перетворює планування на фра-

гментарний процес. Органи влади часто стикаються з явищем «розповзання територій», яке стає наслідком лобювання приватних інтересів та відсутності чітких регламентів щодо меж забудови. Важливим бар'єром є низький рівень партисипації, що провокує конфлікти між суб'єктами інтересів та адміністрацією. Окрім того, інституційна спроможність органів влади часто обмежена застарілими методами адміністрування, які не дозволяють ефективно впроваджувати проекти внутрішньої регенерації територій. За таких умов виникає гостра потреба у розробленні нових управлінських підходів, які забезпечать перехід від простого контролю за будівництвом до комплексного моделювання сталого та комфортного простору громади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління та просторового розвитку територій перебувають у центрі уваги багатьох провідних науковців. Теоретичні засади концепції Smart Growth закладені у працях таких зарубіжних дослідників, як Р. Calthorpe [1], А. Duany, Е. Plater-Zyberk, J. Speck [2], Г. Кнаар та Е. Talen [3], які наголошували на важливості компактної забудови та збереження відкритих просторів. Фундаментальне значення для формування засад цієї

концепції мають розробки Агентства з охорони навколишнього середовища США [4].

У наукових дискусіях щодо природи «розумного розвитку» А. Downs акцентує увагу на важливості чіткого розмежування термінології, визначаючи Smart Growth як альтернативу неконтрольованому розростанню міст, що потребує комплексного поєднання регуляторних та ринкових механізмів [5]. L. Ye, S. Mandpe, та P. B. Meyer вказують на відсутність комплексного підходу при реалізації стратегії Smart Growth на рівні територіальних громад, де стратегічні втручання часто мають вибіркового характеру [6]. Сучасний розвиток концепції також пов'язаний з пошуком балансу між щільністю забудови та екологічною стійкістю. Зокрема, M. Artmann, M. Kohler, G. Meinel, J. Gan, I.-C. Ioja пропонують системний підхід «Smart-Compact-Green», який інтегрує принципи розумного зростання з розбудовою зеленої інфраструктури для збереження екосистемних послуг у компактних містах [7]. R. Shrivastava та A. Sharma підкреслюють, що імплементація Smart Growth сприяє не лише збереженню природних ландшафтів та мінімізації забруднення, а й рівномірному розподілу витрат і вигод від територіального розвитку [8]. У роботі T. Litman доведено, що таке планування дозволяє суттєво оптимізувати витрати на інфраструктуру [9], а дослідження A. L. Geller підкреслює роль Smart Growth у створенні здорового міського середовища [10]. У вітчизняному науковому дискурсі привернуто увагу до адаптації цих принципів для рівня територіальних громад. Зокрема, Ю. Кормишкіним обґрунтовано доцільність застосування стратегії Smart Growth як моделі інтелектуального зростання, що дозволяє громадам ефективно використовувати внутрішні активи для підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки [11]. Водночас слід констатувати фрагментарний характер вітчизняних напрацювань щодо впровадження принципів Smart Growth у діяльність громад.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження стратегії Smart Growth у планування розвитку територіальних громад для забезпечення переходу від екстенсивного розширення меж до інтенсивного оновлення існуючого простору.

Виклад основного матеріалу. Концепція Smart Growth виникла як відповідь на кризу неконтрольованої урбанізації та розглядається як інструмент гармонізації просторового і соціального розвитку територій. У контексті публічного управління «розумний розвиток» є не технологічним рішенням, а цілісною стратегією, що спрямована на створення компактних, зручних для життя та економічно життєздатних громад. В основі цієї моделі — перехід від кількісного розширення меж забудови до якісного оновлення існуючого простору.

Трансформація ролі місцевого самоврядування у межах стратегії «розумного розвитку» передбачає

перехід від кількісних показників освоєння територій до якісних параметрів формування життєвого простору. Управлінська складність цього процесу полягає у необхідності одночасного вирішення завдань з компактності забудови, збереження екологічного балансу та створення комфортної соціальної інфраструктури (табл. 1).

Спираючись на досвід муніципального розвитку та стратегічного планування провідних країн світу, мережею Smart Growth Network було систематизовано десять фундаментальних принципів, що є методологічним підґрунтям для розроблення стратегій розумного розвитку територій. Ці принципи є інструментами гармонізації просторового розвитку та визначають такі вектори управлінської діяльності [4; 8]:

- впровадження моделі змішаного землекористування для інтеграції житлової, комерційної та рекреаційної інфраструктури;
- максимізація переваг компактного дизайну забудови — перехід до інтенсивних методів формування міського середовища, що дозволяє оптимізувати використання земельного фонду;
- забезпечення інклюзивності та розширення спектра житлових рішень, що передбачає формування багатоваріантної пропозиції житла для задоволення потреб різних соціальних груп громади;
- проектування пішохідно-орієнтованих локацій;
- стимулювання унікальної ідентичності та естетичної привабливості громад з акцентом на формування «відчуття місця» через збереження культурних та архітектурних особливостей території;
- збереження відкритого простору, сільськогосподарських угідь, природної краси та критично важливих екологічних зон;
- залучення інвестицій на відновлення внутрішніх районів громади замість екстенсивного освоєння нових земель;
- забезпечення мультимодальності транспортних систем (створення альтернатив приватному автотранспорту через розвиток громадського перевезення та велоінфраструктури);
- розроблення прогнозованих, справедливих та економічно ефективних управлінських рішень;
- інституціоналізація механізмів багатосторонньої партисипації та інклюзивного діалогу зі стейкхолдерами у процесах розроблення та імплементації стратегічних рішень.

Впровадження стратегії «розумного розвитку» потребує не лише декларативного прийняття її принципів, а й побудови чіткої моделі управління. Smart-менеджмент у контексті сталого розвитку територій передбачає трансформацію традиційного планування у динамічний цикл прийняття рішень, що базується на діагностиці, прогнозуванні та інструментальному супроводі.

Процес імплементації цієї моделі розпочинається з діагностично-аналітичного етапу, який включає проведення комплексного аудиту територіальних

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей територіального розвитку

Характеристика	Традиційна модель	Модель Smart Growth
Напрямок розвитку	Екстенсивний (розширення меж забудови).	Інтенсивний (ущільнення та оновлення існуючих територій).
Зонування територій	Жорстке розділення (житлові райони окремо від робочих зон)	Змішане землекористування (поєднання житла, офісів та послуг в одному просторі)
Транспортна логістика	Пріоритет автомобільного сполучення та будівництва доріг	Пріоритет пішохідної доступності, розвитку громадського транспорту та веломереж
Тип забудови	Одноманітна забудова з низькою щільністю	Різноманітність житлових рішень, компактність та естетична привабливість
Використання ресурсів	Освоєння вільних природних територій	Ревіталізація занедбаних промислових та комунальних зон
Бюджетна ефективність	Низька (великі витрати бюджету на будівництво та утримання розгалужених мереж на одиницю населення).	Висока (економія бюджетних коштів за рахунок використання існуючої інфраструктури).
Управлінський підхід	Директивне планування та контроль за нормами будівництва.	Стратегічне моделювання середовища та активна співпраця з громадою
Екологічний аспект	Поглинання природних ландшафтів забудовою	Збереження відкритого простору та створення зелених зон у межах громади

Джерело: складено авторами на основі [11; 12; 13; 14; 15]

ресурсів громади з акцентом на виявленні внутрішніх резервів, таких як занедбані промислові зони та неефективно використані муніципальні землі, що потребують ревіталізації.

Наступним кроком є прогностичне моделювання, у межах якого органи місцевого самоврядування розробляють та оцінюють сценарії просторового розвитку, порівнюючи наслідки екстенсивного розширення меж з перевагами компактного ущільнення забудови. Критеріями вибору оптимального сценарію є якість життя мешканців, збереження екологічного балансу та довгострокова економічна життєздатність інфраструктури.

Перехід до регуляторного етапу передбачає формування системи адміністративно-правових важелів, де принципи «розумного розвитку» інтегруються у місцеві регламенти через впровадження гнучкого зонування та змішаного землекористування, що супроводжується обов'язковою екологічною та соціальною оцінкою інвестиційних проєктів для визначення їхнього впливу на цілісність громади.

Завершальним етапом є партисипативний моніторинг, що забезпечує функціонування постійних майданчиків для взаємодії зі стейкхолдерами. Така модель дозволяє синхронізувати локальні управлінські дії з глобальними трендами сталого розвитку, перетворюючи територіальне планування з інертного бюрократичного механізму на адаптивний інструмент підвищення конкурентоспроможності громади (рис. 1).

Незважаючи на очевидні переваги, перехід до стратегії «розумного розвитку» супроводжується низькою системних викликів, які органи публічної влади мають враховувати в межах стратегічного планування та прогнозування. Аналіз світового дос-

віду дозволяє виокремити ключові групи бар'єрів [9; 12; 14; 15].

1. Економічні та фінансові ризики. Проєктування внутрішньої регенерації, зокрема ревіталізація покинутих промислових зон, характеризується вищою собівартістю порівняно з екстенсивним будівництвом на вільних територіях, що зумовлено кумулятивними витратами на екологічну санацію ґрунтів, модернізацію застарілих інженерних комунікацій та ускладненою логістикою в умовах щільної забудови. Перед суб'єктами публічного управління постає завдання розробки дієвих фіскальних та регуляторних стимулів для переспрямування інвестиційних потоків у складніші, але стратегічно важливі проєкти.

2. Соціальний опір (NIMBY-ефект). Феномен «Not In My Backyard» (не в моєму дворі) є одним із найскладніших бар'єрів. Мешканці районів часто чинять опір інтенсифікації забудови, аргументуючи це потенційним перевантаженням соціальної та транспортної інфраструктури. Відсутність інклюзивних механізмів партисипації та недостатня комунікаційна стратегія органів влади можуть призвести до блокування стратегічних ініціатив на місцевому рівні.

3. Застарілість нормативної бази. Чинні правила забудови та містобудівні стандарти часто базуються на підходах минулого століття, які не враховують сучасні потреби громади у високій якості міського середовища. Впровадження стратегії «розумного розвитку» потребує перегляду цих регламентів для створення по-справжньому зручних, зв'язних та інфраструктурно забезпечених просторів. Проте оновлення місцевих нормативних документів часто гальмується через складні бюрократичні процедури та тривалість погоджень.

4. Інфраструктурні ризики та мультимодальність. Інтенсивне ущільнення міського простору без випереджального розвитку мереж громадського транспорту може призвести до виникнення інфраструктурних викликів у вигляді транспортних заторів. Це актуалізує необхідність суворого дотримання принципу мультимодальності та синхронізації темпів забудови з модернізацією транспортної логістики.

Отже, успіх імплементації Smart Growth залежить від здатності органів місцевого самоврядування не просто декларувати принципи, а й бути модератором конфліктів між інтересами забудовників, мешканців та екологічними вимогами. Ефективне управління ризиками на ранніх етапах дозволяє мінімізувати негативні наслідки та забезпечити сталу підтримку реформ з боку громади.

Ефективна імплементація стратегії Smart Growth потребує залучення високотехнологічного інструментарію для обробки великих масивів даних та просторового аналізу, оскільки цифровізація процесів публічного управління дозволяє забезпечити

високу точність прогнозування та прозорість прийняття рішень. Ключовий елемент цієї системи — геоінформаційні системи, які є базовою умовою для діагностики територіальних ресурсів, дозволяючи створювати багатопланові цифрові карти з інтегрованою інформацією про стан інженерних мереж, межі земельних ділянок та потенціал ревіталізації занедбаних територій. Паралельно з цим технологія «цифрових двійників» дозволяє створювати віртуальні копії громад для прогностичного моделювання сценаріїв розвитку, що надає можливість оцінити вплив нової забудови на транспортні потоки та соціальну інфраструктуру ще до стадії фізичного втілення проекту.

Для подолання соціального опору та нівелювання NIMBY-ефекту критично важливими є цифрові платформи для партисипації, які через інструменти електронної демократії забезпечують інклюзивність прийняття рішень та дозволяють мешканцям візуалізувати майбутні зміни у 3D-форматі. Водночас системи Smart Grid та інтелектуальні датчики



Рис. 1. Схема реалізації стратегії Smart Growth у територіальній громаді

Джерело: розроблено авторами

моніторингу забезпечують енергоефективність і сталість компактних поселень, передаючи дані про використання ресурсів у режимі реального часу. Застосування зазначеного інструментарію трансформує публічне управління з реактивної моделі у проактивну, дозволяючи нівелювати суб'єктивізм у плануванні територій та забезпечуючи перехід до управління на основі об'єктивних даних, що є фундаментальною вимогою для сучасної концепції розумного розвитку.

Синтез світового досвіду імплементації принципів Smart Growth та результати проведеного аналізу дозволяють сформулювати низку рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління розвитком громад.

Ефективна імплементація стратегії потребує насамперед перегляду чинних підходів до зонування на користь гнучкого використання територій. Внесення змін до місцевої містобудівної документації дозволить здійснити перехід від функціонального зонування до впровадження регламентів змішаного землекористування. Такий підхід суттєво скорочує середню дистанцію щоденних поїздок мешканців, знижує навантаження на транспортну мережу та стимулює розвиток малого бізнесу в пішій доступності.

Паралельно з цим доцільно впровадити систему фіскальних та адміністративних стимулів для ревіталізації занедбаних територій. Встановлення пільгових ставок земельного податку та спрощення дозвільних процедур для об'єктів, що використовують вже існуючу інфраструктуру, зробить внутрішній розвиток громади привабливішим за розширення її меж. У результаті пріоритет «компактного зростання» має стати ключовим критерієм при розподілі бюджетних інвестицій.

Успіх таких перетворень неможливий без цифровізації процесів управління, зокрема впровадження ГІС-технологій та інструментів просторового аналізу. Створення відкритих цифрових реєстрів територіальних ресурсів дозволить проводити регулярне фіскальне стрес-тестування: розраховувати довгострокові витрати на обслуговування інфраструктури при різних сценаріях забудови. Це дасть органам влади об'єктивні дані для обґрунтованої відмови від екстенсивного розширення меж громади.

Окрему увагу слід приділити інституціоналізації партисипативного планування, що передбачає трансформацію публічних слухань у постійно діючі цифрові майданчики для діалогу. Використання методів співчасного проектування на ранніх етапах планування дозволяє мешканцям стати реальними

суб'єктами змін, що є вирішальним фактором у подоланні соціального опору та формуванні унікальної ідентичності громади.

Логічним завершенням цих заходів має стати синхронізація містобудівної політики з транспортною стратегією на засадах мультимодальності. Це передбачає переорієнтацію фінансування з будівництва нових магістралей на розвиток громадського транспорту, пішохідних зон та мереж мікромобільності. Саме такий баланс забезпечить життєздатність компактною громади та створить безпечний і комфортний простір для кожного мешканця.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Стратегія Smart Growth пропонує якісну трансформацію системи управління територіальним розвитком, де головним пріоритетом є не розширення меж громади, а підвищення функціональної спроможності вже освоєних земель. Дослідження доводить, що перехід до компактних моделей забудови та змішаного землекористування є не лише способом збереження екологічного балансу, а й стратегічним інструментом оптимізації бюджетних витрат на інфраструктуру.

Успіх реалізації цієї концепції в сучасних умовах безпосередньо залежить від здатності органів місцевого самоврядування інтегрувати цифрові рішення у процеси планування. Використання геоінформаційних систем та методів прогностичного моделювання дозволяє нівелювати суб'єктивізм при прийнятті рішень, перетворюючи громаду на прозору та інвестиційно привабливу екосистему. Водночас подолання соціального опору та застарілих бюрократичних бар'єрів вимагає побудови принципово нової комунікаційної моделі, де мешканці стають активними суб'єктами просторових змін. Впровадження принципів «розумного розвитку» забезпечує перехід від реактивного контролю за будівництвом до проактивного моделювання комфортного середовища, що створює умови для формування громад, які є одночасно економічно життєздатними, соціально інклюзивними та придатними для безпечного життя, що і становить фундамент сталого розвитку територій у довгостроковій перспективі.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку механізмів адаптації принципів Smart Growth до національного законодавства, вдосконаленні інструментів цифрової партисипації для подолання соціального опору та інтеграції технологій «цифрових двійників» для автоматизації моделювання транспортних та екологічних наслідків ущільнення забудови.

Література

1. Calthorpe P. The Next American Metropolis: Ecology, Community, and the American Dream. *Princeton Architectural Press*. 1993. 175 p.
2. Duany A., Plater-Zyberk E., Speck J. Suburban Nation: The Rise of Sprawl and the Decline of the American Dream. *North Point Press*. 2000. 320 p.
3. Knaap G., Talen E. New Urbanism and Smart Growth: A Few Words from the Academy, *International Regional Science Review*. 2005. vol. 28(2). Pp. 107–118. DOI: 10.1177/0160017604273621
4. United States Environmental Protection Agency. (n.d.). About smart growth. URL: <https://www.epa.gov/smart-growth/about-smart-growth> (дата звернення: 15.01.2026).
5. Downs A. Smart Growth: Why We Discuss It More than We Do It. *Journal of the American Planning Association*. 2005. № 71(4). Pp. 367–378. DOI: <https://doi.org/10.1080/01944360508976707>
6. Ye L., Mandpe S., Meyer P.B. What Is «Smart Growth?» — Really? *Journal of Planning Literature*. 2005. № 19(3), Pp. 301–315. DOI: <https://doi.org/10.1177/0885412204271668>
7. Artmann M., Kohler M., Meinel G., Gan J., Ioja I.-C. How smart growth and green infrastructure can mutually support each other — A conceptual framework for compact and green cities. *Ecological Indicators*. 2019. Vol. 96, Part 2. Pp. 10–22. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2017.07.001>
8. Shrivastava R., Sharma A. Smart Growth: A Modern Urban Principle. *Architecture Research*, Vol. 1. 2011, Pp. 8–11. DOI: 10.5923/j.arch.20110101.02
9. Litman T. Understanding Smart Growth Savings. Evaluating the Savings and Benefits of Compact Development. *Victoria Transport Policy Institute*. 2025. 60 p. URL: https://www.vtpi.org/sg_save.pdf (дата звернення: 15.01.2026).
10. Geller A.L. Smart growth: a prescription for livable cities. *American journal of public health*. 2003. № 93(9). Pp. 1410–1415. DOI: <https://doi.org/10.2105/ajph.93.9.1410>
11. Кормишкін Ю.А. Стратегія економічного розвитку SMART GROWTH для об'єднаних територіальних громад. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2020. № 4. С. 4–11. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2020-4\(108\)-1](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2020-4(108)-1)
12. Cui X., Li F., de Vries W.T. Smart Land Use Planning: New Theories, New Tools and New Practice. *Land*. 2023. № 12(7). DOI: <https://doi.org/10.3390/land12071315>
13. Almassawa S.F, Rustiadi E., Fauzi A., Sutriadi R. The relationship between regional development, smart mobility and transportation planning: a bibliometric analysis. *Front. Sustain. Cities*. 2025. 7:1424859. DOI: 10.3389/frsc.2025.1424859
14. Frontier Economics. *Impacts of integrating land-use and transport planning: A rapid evidence assessment*. Department for Transport. 2025. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/impacts-of-integrated-land-use-and-transport-planning> (дата звернення: 15.01.2026).
15. Tauranga City Council. SmartGrowth Strategy 2024–2074. 2024. URL: <https://www.smartgrowthbop.org.nz/news/the-smartgrowth-strategy-2024--2027> (дата звернення: 15.01.2026).

References

1. Calthorpe, P. (1993). The Next American Metropolis: Ecology, Community, and the American Dream. *Princeton Architectural Press*. 175 p.
2. Duany, A., Plater-Zyberk, E., & Speck, J. (2000). Suburban Nation: The Rise of Sprawl and the Decline of the American Dream. *North Point Press*. 320 p.
3. Knaap, G. & Talen, E. (2005). New Urbanism and Smart Growth: A Few Words from the Academy, *International Regional Science Review*, 28(2), Pp. 107–118. DOI: 10.1177/0160017604273621
4. United States Environmental Protection Agency. (n.d.). About smart growth. URL: <https://www.epa.gov/smart-growth/about-smart-growth>
5. Downs, A. (2005). Smart Growth: Why We Discuss It More than We Do It. *Journal of the American Planning Association*, 71(4), Pp. 367–378. DOI: <https://doi.org/10.1080/01944360508976707>
6. Ye, L., Mandpe, S., & Meyer, P. B. (2005). What Is “Smart Growth?” — Really? *Journal of Planning Literature*, 19(3), Pp. 301–315. DOI: <https://doi.org/10.1177/0885412204271668>
7. Artmann, M., Kohler, M., Meinel, G., Gan, J., & Ioja, I.-C. (2019). How smart growth and green infrastructure can mutually support each other — A conceptual framework for compact and green cities. *Ecological Indicators*, 96, Pp. 10–22. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2017.07.001>
8. Shrivastava, R., & Sharma, A. (2011). Smart Growth: A Modern Urban Principle. *Architecture Research*, 1, pp. 8–11. DOI: 10.5923/j.arch.20110101.02
9. Litman, T. (2025). Understanding Smart Growth Savings. Evaluating the Savings and Benefits of Compact Development. *Victoria Transport Policy Institute*. 60 p. URL: https://www.vtpi.org/sg_save.pdf
10. Geller, A. L. (2003). Smart growth: a prescription for livable cities. *American journal of public health*, 93(9), Pp. 1410–1415. DOI: <https://doi.org/10.2105/ajph.93.9.1410>

11. Kormyshkin, Yu.A. (2020). Stratehiia ekonomichnoho rozvytku SMART GROWTH dlia obiednanykh terytorialnykh hromad [SMART growth economic development strategy for associations of territorial communities] // *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria*. № 4. Pp. 4–11. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2020-4\(108\)-1](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2020-4(108)-1) [in Ukrainian].
12. Cui, X., Li, F., & de Vries, W. T. (2023). Smart Land Use Planning: New Theories, New Tools and New Practice. *Land*, 12(7). DOI: <https://doi.org/10.3390/land12071315>
13. Almassawa, S.F, Rustiadi, E., Fauzi, A., & Sutriadi, R. (2025). The relationship between regional development, smart mobility and transportation planning: a bibliometric analysis. *Front. Sustain. Cities*, 7:1424859. DOI: 10.3389/frsc.2025.1424859
14. Frontier Economics. (2025). *Impacts of integrating land-use and transport planning: A rapid evidence assessment*. Department for Transport. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/impacts-of-integrated-land-use-and-transport-planning>
15. Tauranga City Council. (2024). *SmartGrowth Strategy 2024–2074*. URL: <https://www.smartgrowthbop.org.nz/news/the-smartgrowth-strategy-2024--2027>

Бержанір Інна Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

Berzhanir Inna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of
Finance, Accounting and Economic Security
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
ORCID: 0000-0001-7035-1170*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11815

РОЗВИТОК ФІНАНСОВИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

DEVELOPMENT OF FINANCIAL ASPECTS OF EQUITY MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Анотація. Вступ. Стаття присвячена дослідженню питання розвитку фінансових аспектів управління власним капіталом підприємства. У сучасних умовах розвитку економіки питання ефективного управління власним капіталом підприємства набуває особливої актуальності. Посилення макроекономічної нестабільності, зростання фінансових ризиків та обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування зумовлюють необхідність підвищення ролі власного капіталу як основи фінансової незалежності та стабільності підприємств. Власний капітал не лише забезпечує безперервність господарської діяльності, а й виступає важливим індикатором фінансового стану та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували наукові праці вчених, предметом наукових досліджень яких, були питання управління капіталом та власним капіталом підприємства. Статистичного аналізу (для дослідження динаміки обсягів власного капіталу та галузевої специфіки), логічного узагальнення (формування висновків та напрямів подальших досліджень).

Результати. Проаналізовано динаміку обсягів власного капіталу підприємств (окрім банків) за 2020–2024 роки. Визначено, що подальший розвиток фінансових аспектів управління власним капіталом підприємства потребує управління його структурою з урахуванням галузевих особливостей та ризиків, а також поглиблення статистичних досліджень взаємозв'язку між динамікою власного капіталу, фінансовою стійкістю та ефективністю діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності.

Перспективи. До подальших наукових досліджень доцільно віднести дослідження питання структури власного капіталу підприємств в контексті визначення напрямів забезпечення ефективності діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності.

Ключові слова: власний капітал підприємства, фінансове управління, фінансова стійкість, фінансові ресурси.

Summary. Introduction. The article is devoted to the study of the issue of the development of financial aspects of the management of the enterprise's own capital. In modern conditions of economic development, the issue of effective management of the enterprise's own capital is becoming particularly relevant. The strengthening of macroeconomic instability, the growth of financial risks and limited access to external sources of financing necessitate an increase in the role of equity capital as the basis for the financial independence and stability of enterprises. Equity capital not only ensures the continuity of economic activity, but also serves as an important indicator of the financial condition and investment attractiveness of business entities.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Materials and methods. The materials of the study were scientific works of scientists whose scientific research was on the issues of capital management and the enterprise's own capital. Statistical analysis (to study the dynamics of the volume of equity capital and industry specifics), logical generalization (formation of conclusions and directions for further research).

Results. The dynamics of the volume of equity capital of enterprises (except banks) for 2020–2024 were analyzed. It is determined that the further development of financial aspects of the management of the enterprise's equity capital requires the management of its structure taking into account industry characteristics and risks, as well as deepening statistical research into the relationship between the dynamics of equity capital, financial stability and the efficiency of enterprise activities in conditions of economic instability.

Prospects. It is advisable to include in further scientific research the study of the issue of the structure of the equity capital of enterprises in the context of determining the directions of ensuring the efficiency of enterprise activities in conditions of economic instability.

Key words: equity capital of the enterprise, financial management, financial stability, financial resources.

Постановка проблеми. Управління власним капіталом потребує комплексного підходу, що поєднує оптимізацію його структури, оцінку вартості капіталу та врахування галузевих особливостей функціонування підприємств. Недостатня увага до фінансових аспектів управління власним капіталом може призводити до зниження фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємств.

Недостатня увага до фінансових аспектів управління власним капіталом, зокрема відсутність стратегічного планування, неефективна структура джерел фінансування та слабкий фінансовий контроль, може призводити до зростання фінансових ризиків, погіршення платоспроможності та зниження загальної ефективності діяльності підприємств. Особливо загострюється ця проблема в умовах економічної нестабільності, обмеженого доступу до фінансових ресурсів і підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим дослідження напрямів розвитку фінансових аспектів управління власним капіталом набуває особливої актуальності та є важливим науково-практичним завданням. Його вирішення спрямоване на обґрунтування ефективних управлінських рішень щодо формування та використання власного капіталу, підвищення фінансової стійкості підприємств і забезпечення їх довгострокового сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботі [3] авторами визначено, що ефективність управління власним капіталом підприємства формується під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. До внутрішніх чинників належать показники фінансового стану та результатів діяльності, зокрема дебіторська і кредиторська заборгованості, обсяги реалізації, прибуток, основні засоби та поточні зобов'язання. Зовнішні чинники відображають макроекономічні умови функціонування підприємства і включають рівень інфляції, безробіття, динаміку валового внутрішнього продукту та вартість основних засобів у національній економіці. З метою підвищення ефективності управління власним капіталом запропоновано методичний підхід, що базується на використанні абсолютних і відносних показників, що дозволяє комплексно оцінити

вплив факторів середовища та підвищити адаптивність підприємства до кризових умов. Управління власним капіталом є ключовим елементом фінансового забезпечення підприємства, оскільки забезпечує фінансову стійкість, реалізацію виробничих планів та раціональне використання ресурсів [3].

У праці [4] авторами проведено дослідження щодо визначення основних чинників, що впливають на ефективність управління капіталом та залучення інвестицій в аграрні підприємства, зокрема економічні, технологічні, організаційні, ринкові та інституційні аспекти. Акцентовано увагу на значенні фінансової стабільності, доступу до ресурсів, впровадження інноваційних технологій, державної підтримки та міжнародного співробітництва. Аналіз управління капіталом в умовах економічної невизначеності дозволив виявити ключові тенденції й виклики, що впливають на фінансову стійкість аграрних підприємств. З метою її підвищення та активізації інвестиційної діяльності обґрунтовано доцільність диверсифікації джерел фінансування, використання державних програм підтримки, удосконалення управління ризиками, розвитку земельного ринку, розширення міжнародної співпраці та впровадження інноваційних фінансових технологій [4].

У роботі [5] запропоновано методіку аналізу власного капіталу, що передбачає поетапне проведення аналітичних процедур: підготовку до аналізу; оцінку частки та динаміки власного капіталу в структурі підприємства; аналіз його складу і структури; визначення ефективності використання власного капіталу; узагальнення результатів аналізу для прийняття управлінських рішень [5].

У статті [6] обґрунтовано, що стратегія управління власним капіталом у мінливому бізнес-середовищі має ґрунтуватися на динамічному підході, який поєднує адаптивність, використання інноваційних фінансових інструментів і технологій та диверсифікацію інвестиційних ризиків з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства [6].

Статтю [7] присвячено дослідженню сутності капіталу підприємства та теоретичних засад управління ним як важливої складової фінансового менеджменту. У роботі узагальнено науково-методичні

підходи до трактування понять «капітал» і «капітал підприємства». Запропоновано авторське визначення капіталу підприємства, окреслено основні принципи управління ним та представлено механізм управління капіталом, що включає системи регулювання фінансової діяльності, зовнішньої фінансової підтримки, а також фінансові методи, важелі та інструменти [7].

У праці [8] авторами обґрунтовано, що капітал як фактор виробництва є ключовим ресурсом інвестиційної діяльності, джерелом доходу та об'єктом управління, власності й обігу, поєднуючи характеристики ризику та ліквідності. Власний капітал визначається як частина активів підприємства, що залишається після погашення зобов'язань. Доведено, що переважання власного капіталу в структурі фінансових ресурсів забезпечує фінансову стійкість, прибутковість і конкурентоспроможність підприємства. Запропоновано напрями вдосконалення управління власним капіталом та підкреслено необхідність його ефективного використання в умовах обмеженості ресурсів [8].

У праці [9] обґрунтовано компоненти ефективності фінансового менеджменту, які реалізуються через мультиплікатор ефективності на основі алгоритму дій, що охоплює здатність формувати ресурси, діяти та відповідати за результати. Показано доцільність використання Кайдзен-технології для підвищення ефективності на основі цих компонентів. Сформована система передбачає безперервне вдосконалення фінансового менеджменту та ефективне формування фінансових ресурсів для виконання завдань [9].

У роботі [10] показано, що ефективне управління капіталом є стратегічним процесом, який визначає здатність підприємства адаптуватися до змін ринку та досягати поставлених цілей. Обґрунтовано, що оптимальне співвідношення власного та залученого капіталу прямо впливає на результати діяльності підприємства [10].

У праці [12] визначено, що ефективна структура капіталу й активів є важливою передумовою успішної діяльності підприємства. У статті досліджено фінансовий моніторинг власного капіталу підприємств як інструмент контролю його формування, використання та впливу на фінансові результати [12].

Узагальнення результатів наукових досліджень [3–12] свідчить, що ефективність управління власним капіталом підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників та потребує комплексного аналізу фінансового стану й результатів діяльності. Власний капітал розглядається як ключовий елемент фінансового забезпечення. У більшості наукових праць акцентовано увагу на необхідності постійного аналізу структури, динаміки та ефективності використання власного капіталу, а також на важливості оптимального співвідношення власних і залучених фінансових ресурсів. Загалом узагальнення наукових підходів підтверджує, що раціональне управління власним капіталом є передумовою стабільного функціонування підприємства, його адаптації до економічної нестабільності та забезпечення довгострокового розвитку. Отже, дослідженню питання розвитку фінансових аспектів управління власним капіталом підприємства потребує подальшого дослідження.

Метою статті є обґрунтування напрямів розвитку фінансових аспектів фінансового управління власним капіталом підприємства.

Матеріалами дослідження слугували наукові праці вчених, предметом наукових досліджень яких, були питання управління капіталом та власним капіталом підприємства. Статистичного аналізу (для дослідження динаміки обсягів власного капіталу та галузевої специфіки), логічного узагальнення (формування висновків та напрямів подальших досліджень).

Виклад основного матеріалу дослідження: Власний капітал підприємства є одним із ключових елементів фінансового забезпечення його діяльності, що формує основу фінансової незалежності, платоспроможності та стійкості в довгостроковій перспективі. Власний капітал підприємства відображає сукупність фінансових ресурсів, що належать власникам підприємства та використовуються для фінансування активів, покриття можливих збитків і забезпечення розвитку господарської діяльності.

Ефективне управління власним капіталом передбачає не лише його достатній обсяг, а й оптимальну структуру, здатну мінімізувати фінансові ризики та підвищити результативність функціонування підприємства.

Таблиця 1

**Обсяги власного капіталу підприємств України (окрім) за даними
Державної служби статистики України**

Рік	Власний капітал, млн. грн	Темп приросту (до попереднього періоду),%
2020	3339806	-
2021	4113339	23,16
2022	3975953	-3,34
2023	4612354	16,01
2024	5292942	14,76

Джерело: побудовано автором за даними джерела [1]

Обсяги власного капіталу підприємств України (окрім банків) за даними Державної служби статистики України наведено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, динаміка власного капіталу підприємств України у 2020–2024 роках свідчить про поступове нарощування внутрішнього фінансового потенціалу суб'єктів господарювання, зростання обсягів власного капіталу підприємств потенційно може відображати адаптаційну реакцію підприємств на обмеження доступу до зовнішніх джерел фінансування, посилення кредитних ризиків та необхідність збереження платоспроможності в умовах макроекономічної нестабільності, що трансформувало власний капітал з інструмента стратегічного розвитку на механізм фінансового самозабезпечення. Відбулось зниження обсягів власного капіталу у 2022 році із подальшим зростанням власного капіталу у 2023–2024 роках, що може відображати не стільки відновлення інвестиційної активності підприємств, а забезпечення фінансової стійкості.

Обсяги власного капіталу підприємств України (окрім банків) за даними Державної служби статистики України в розрізі видів економічної діяльності станом на 31.12.2024 року наведено в табл. 2.

Як видно з табл. 2, структура власного капіталу за видами економічної діяльності демонструє суттєву нерівномірність його концентрації, яка формується не лише під впливом галузевих особливостей, але й унаслідок різної здатності підприємств інтегрувати власний капітал у систему фінансового управління, оскільки у капіталомістких секторах він виконує

переважно функцію джерела самофінансування, тоді як у сфері послуг власний капітал залишається структурно обмеженим, що посилює залежність таких підприємств від поточних доходів і короткострокових зобов'язань та знижує їхню фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Обсяги власного капіталу підприємств України (окрім банків) за даними Державної служби статистики України в розрізі видів економічної діяльності станом на 31.12.2023 року наведено в табл. 3.

Як видно з табл. 3, аналіз обсягів власного капіталу підприємств України станом на 31 грудня 2023 року за даними Державної служби статистики України дозволяє зробити висновок про нерівномірність його розподілу між різними видами економічної діяльності, що відображає як специфіку функціонування окремих секторів, так і рівень капіталомісткості підприємств у кожній галузі.

Найбільші обсяги власного капіталу зосереджені у сільському господарстві, транспорті та складському господарстві, професійній, науковій і технічній діяльності, оптовій та роздрібній торгівлі, а також у переробній і добувній промисловості. Це свідчить про значну концентрацію фінансових ресурсів у галузях, що потребують істотних інвестицій у виробничі потужності, інфраструктуру, матеріальні активи та людський капітал, а також характеризуються високим рівнем економічної активності й формування доданої вартості.

Вагомі обсяги власного капіталу також спостерігаються у сфері фінансової та страхової діяльності, операціях з нерухомим майном, а також у галузі

Таблиця 2

Обсяги власного капіталу підприємств України (окрім банків) за даними Державної служби статистики України в розрізі видів економічної діяльності станом на 31.12.2024 року

Вид економічної діяльності	Млн грн
Сільське господарство, лісове господарство, рибне господарство	1005849
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	496448,6
Переробна промисловість	655257,3
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	234062,5
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	46459,2
Будівництво	21914,4
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	575856,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	619909,7
Тимчасове розміщування й організація харчування	6184,1
Інформація та телекомунікації	162987,6
Фінансова та страхова діяльність	451566
Операції з нерухомим майном	131355,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	525556,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	176035
Освіта	1868,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	158576,8
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	21892,2
Надання інших видів послуг	1163,1

Джерело: [1]

Таблиця 3

Обсяги власного капіталу підприємств України (окрім банків) за даними Державної служби статистики України в розрізі видів економічної діяльності станом на 31.12.2023 року

Вид економічної діяльності	Млн грн
Сільське господарство, лісове господарство	876 858,5
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	421 261,9
Переробна промисловість	438 754,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	197 520,9
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	40 855,4
Будівництво	27 711,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	483 609,5
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	637 408,6
Тимчасове розміщування й організація харчування	7 582,3
Інформація та телекомунікації	126 074,5
Фінансова та страхова діяльність	395 072,4
Операції з нерухомим майном	129 481,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	502 398,1
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	156 448,6
Освіта	1 641,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	141 325,7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	24 849,9
Надання інших видів послуг	3 501,4

Джерело: [2]

постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, що зумовлено стратегічним значенням цих секторів для національної економіки та їх високою капіталоемністю.

У цілому результати аналізу підтверджують, що структура розподілу власного капіталу підприємств України формується під впливом галузевих особливостей, рівня капіталомісткості та фінансової стійкості суб'єктів господарювання, що має важливе значення для прийняття управлінських рішень у сфері фінансової політики, інвестиційного забезпечення та підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів у різних секторах економіки.

У цілому аналіз показує, що розподіл власного капіталу підприємств України відображає галузеві особливості, рівень капіталомісткості та фінансову стійкість різних секторів економіки, а також формує основу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації фінансової структури та підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів у різних видах економічної діяльності.

Порівняння обсягів власного капіталу підприємств України станом на 31 грудня 2024 року із даними за 2023 рік свідчить про зміни в розподілі фінансових ресурсів між галузями так і особливості фінансового управління підприємствами. Так, у 2024 році найбільші обсяги власного капіталу сконцентровані в сільському господарстві, лісовому господарстві та рибному господарстві, тоді як у попередньому році лідирували підприємства сільського господарства, лісового господарства, рибного госпо-

дарства, що свідчить про формування капіталомістких секторів. Водночас значення власного капіталу в переробній та добувній промисловості залишаються істотними, демонструючи стабільність накопичення ресурсів у секторах із високою доданою вартістю, енергетичний сектор показує зростання. Сектори транспорту, складського господарства зберігають високий рівень власного капіталу, підкреслюючи їхню роль у підтримці операційної діяльності підприємств, тоді як галузі послуг, освіта, мистецтво та тимчасове розміщування залишаються менш капіталомісткими та більш залежними від поточних доходів і залучених ресурсів. У цілому динаміка розподілу власного капіталу свідчить про необхідність гнучкого управління фінансовими ресурсами та адаптації підприємств до змін економічного середовища для підтримки фінансової стійкості та ефективності діяльності.

Аналіз розподілу власного капіталу підприємств за видами економічної діяльності свідчить про формування галузево диференційованої моделі фінансового управління, за якої обсяги власного капіталу відображають не лише масштаб господарської діяльності, але й специфіку управлінських рішень щодо співвідношення самофінансування та залучених ресурсів.

Розвиток фінансових аспектів управління власним капіталом доцільно зосереджувати на стратегічному плануванні оптимальної структури капіталу підприємств та підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів, що формує

Таблиця 4

Особливості фінансових аспектів управління власним капіталом підприємства

Аспект	Характеристика
Модель фінансового управління	Галузево-диференційована, залежна від масштабів діяльності та управлінських рішень
Структура капіталу та власного капіталу	Відображає поєднання самофінансування та залучених фінансових ресурсів. Формується з урахуванням специфіки діяльності
Основні напрями розвитку	Стратегічне планування оптимальної структури капіталу та підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів

Джерело: авторська розробка

його роль у формуванні довгострокової фінансової ефективності підприємств.

Особливості фінансових аспектів управління власним капіталом підприємства наведено в табл. 4.

Як видно з табл. 4, фінансові аспекти управління власним капіталом підприємства відображають складну систему взаємопов'язаних процесів, що визначають ефективність використання власних ресурсів та здатність підприємства підтримувати фінансову стійкість і стабільність діяльності. Модель фінансового управління формується з урахуванням галузевої специфіки та масштабів діяльності, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до планування, розподілу та контролю фінансових ресурсів, а також забезпечує адаптацію підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом оптимізації управлінських рішень. Структура капіталу відображає поєднання самофінансування та залучених джерел фінансування, формуючись з урахуванням поточних фінансових потреб і специфіки діяльності підприємства, що включає забезпечення інвестиційної діяльності та підтримку оптимального рівня фінансового ризику. Управління власним капіталом передбачає комплексну оцінку його вартості та динаміки використання, що дозволяє підвищувати ефективність фінансової діяльності підприємства та забезпечувати його довгострокову фінансову стійкість і конкурентоспроможність у мінливих умовах економічного середовища.

Отже, подальший розвиток фінансових аспектів управління власним капіталом підприємства по-

требує управління його структурою з урахуванням галузевих особливостей та ризиків, а також поглиблення статистичних досліджень взаємозв'язку між динамікою власного капіталу, фінансовою стійкістю та ефективністю діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності.

Висновки та перспективи. У дослідженні проаналізовано динаміку обсягів власного капіталу підприємств (окрім банків) упродовж 2020–2024 років, що дало змогу виявити ключові тенденції його формування та використання в умовах підвищеної економічної нестабільності.

Установлено, що подальший розвиток фінансових аспектів управління власним капіталом підприємств має ґрунтуватися на цілеспрямованому управлінні його структурою з урахуванням галузевої специфіки, рівня фінансових ризиків і макроекономічних викликів.

Водночас актуалізується необхідність поглиблення статистичних та аналітичних досліджень, спрямованих на виявлення взаємозв'язку між динамікою власного капіталу, показниками фінансової стійкості та результативністю господарської діяльності підприємств, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сучасних умовах розвитку економіки.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на дослідженні питання структури власного капіталу підприємств в контексті визначення напрямів забезпечення ефективності діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності.

Література

1. Власний капітал, станом на 31.12.2024 р. Показники Підприємств. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/balans-pidpryyemstv-richna> (дата звернення 20.12.2025).
2. Власний капітал, станом на 31.12.2023 р. Показники Підприємств. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/balans-pidpryyemstv-richna> (дата звернення 20.12.2025).
3. Гнип Н, Яцина К. Підвищення ефективності управління власним капіталом підприємства. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2021. 2(21). С. 61–69. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-2-07>
4. Дробот Д., Івата В. Чинники управління капіталом та залучення інвестицій в аграрні підприємства в умовах економічної невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.127>
5. Лаврик О. Формування власного капіталу та його значення у фінансовій діяльності суб'єкта господарювання. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31, № 1. С. 296–305.

6. Міщук Є., Поліщук І. Аналіз і управління власним капіталом та його роль в управлінні підприємницькою діяльністю. *Agrosvit*. 2024. № 23. С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.20>.
7. Кремень В. М., Кремень О. І., Кравченко А. В. Теоретичні засади управління капіталом підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11. С. 19–22. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2020.11.4>
8. Ткачук Л. М., Лебедев П. В. Фінансові аспекти управління власним капіталом підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 119–126. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.119.126>
9. Тітенко З. М., Василенко А. О. Стратегічні орієнтири ефективної системи управління капіталом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. Вип. 5. С. 124–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-18>
10. Купира М. І., Онищук П. Т. Стратегічні засади фінансового менеджменту підприємств в системі формування екосистеми стимулювання розвитку. *Business Navigator*. 2025. Вип. 4(81). С. 235–241.
11. Hrytsenko L., Derkach L. Features of enterprise capital formation and management in conditions of economic instability. *Вісник СумД У. Серія «Економіка»*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.4-33>
12. Kushnir N., Kovshun N., Adamchuk T., Tymeichuk Yu., Tsaruk D. Ukrainian enterprises' equity capital financial monitoring and analysis of its impact on profitability indicators. *Collection of papers new economy*. 2023. Vol. 1, No. 1. P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.61432/cpne0101001k>

References

1. Vlasnyi kapital, stanom na 31.12.2024 r. Pokaznyky Pidpryemstv [Equity as of December 31, 2024. Indicators of Enterprises]. (2025). State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <https://stat.gov.ua/uk/publications/balans-pidpryemstv-richna> [in Ukrainian].
2. Vlasnyi kapital, stanom na 31.12.2023 r. Pokaznyky Pidpryemstv [Equity as of December 31, 2023. Indicators of Enterprises]. (2025). State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <https://stat.gov.ua/uk/publications/balans-pidpryemstv-richna> [in Ukrainian].
3. Gnyp, N., & Yatsyna, K. (2021). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia vlasnym kapitalom pidpryemstva [Improving the efficiency of enterprise equity management]. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, 2(21), 61–69. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2021-2-07> [in Ukrainian].
4. Drobot, D., & Ivata, V. (2025). Chynnyky upravlinnia kapitalom ta zaluchennia investytsii v ahraryni pidpryemstva v umovakh ekonomichnoi nevyznachenosti [Factors of capital management and investment attraction in agricultural enterprises under economic uncertainty]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 6, 127. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.127> [in Ukrainian].
5. Lavryk, O. (2021). Formuvannia vlasnoho kapitalu ta yoho znachennia u finansovii diialnosti subiekta hospodariuvannia [Formation of equity capital and its significance in the financial activity of a business entity]. *Ekonomichnyi analiz*, 31(1), 296–305. [in Ukrainian].
6. Mishchuk, Ye., & Polishchuk, I. (2024). Analiz i upravlinnia vlasnym kapitalom ta yoho rol v upravlinni pidpryemnytskoiu diialnistiu [Analysis and management of equity capital and its role in business management]. *Agrosvit*, 23, 20–27. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.20>. [in Ukrainian].
7. Kremen, V. M., Kremen, O. I., & Kravchenko, A. V. (2020). Teoretychni zasady upravlinnia kapitalom pidpryemstva [Theoretical foundations of enterprise capital management]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, (11), 19–22. <https://doi.org/10.37634/efp.2020.11.4> [in Ukrainian, accessed 20.12.2025]
8. Tkachuk, L. M., & Lebediev, P. V. (2024). Finansovi aspekty upravlinnia vlasnym kapitalom pidpryemstva [Financial aspects of enterprise equity management]. *Innovation and Sustainability*, 2, 119–126. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.119.126> [in Ukrainian].
9. Titenko, Z. M., & Vasilenko, A. O. (2025). Stratehichni oriientyry efektyvnoi systemy upravlinnia kapitalom [Strategic guidelines for an effective capital management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 5, 124–128. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-18> [in Ukrainian].
10. Kupyra, M. I., & Onyshchuk, P. T. (2025). Stratehichni zasady finansovoho menedzhmentu pidpryemstv v systemi formuvannia ekosystemy stymuliuvannia rozvytku [Strategic principles of financial management of enterprises in the system of forming a development stimulation ecosystem]. *Business Navigator*, 4(81), 235–241. [in Ukrainian].
11. Hrytsenko, L., & Derkach, L. (2022). Features of enterprise capital formation and management in conditions of economic instability. *Visnyk SumD U. Seriiia "Ekonomika"*, 4. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2022.4-33>
12. Kushnir, N., Kovshun, N., Adamchuk, T., Tymeichuk, Yu., & Tsaruk, D. (2023). Ukrainian enterprises' equity capital financial monitoring and analysis of its impact on profitability indicators. *Collection of papers new economy*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.61432/cpne0101001k>

Ватрушкін Артем Олександрович

аспірант кафедри фінансів

Державного торговельно-економічного університету

Vatrushkin Artem

PhD Student of the Department of Finance

State University of Trade and Economics

ORCID: 0009-0006-4874-9207

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11856

МОДЕРНІЗАЦІЯ БЮДЖЕТУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

BUDGETING MODERNIZATION OF UKRAINE UNDER EUROPEAN INTEGRATION AND RECOVERY

Анотація. Вступ. В умовах затяжної повномасштабної війни система державного управління України стикнулася з подвійним викликом: необхідністю максимальної централізації ресурсів для оборони та стратегічною потребою імплементації європейських стандартів управління публічними фінансами. Традиційні механізми бюджетування, сформовані в мирний час, демонструють неефективність в умовах екстремальної невизначеності, що призводить до деградації інституційної спроможності цивільних органів влади. Виникає критична потреба у пошуку нової парадигми бюджетного менеджменту, здатної синхронізувати воєнні пріоритети із завданнями повоєнної відбудови та вимогами прозорості з боку міжнародних донорів.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад трансформації механізму бюджетування органів державної влади України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Дослідження спрямоване на розробку адаптивної моделі управління, яка дозволить вирішити конфлікт між безпековою закритістю та підзвітністю перед суспільством і партнерами з ЄС.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) звітні дані Міністерства фінансів України та Державної казначейської служби за 2020–2024 роки; 2) нормативно-правові акти та аналітичні звіти міжнародних організацій (зокрема SIGMA); 3) праці науковців щодо теорії бюджетування та адаптації фінансових систем до кризових умов.

У процесі дослідження використано наступні методи: порівняльного аналізу (для зіставлення теоретичних концепцій бюджетування); статистичного аналізу (для оцінки динаміки та структури видатків державного бюджету, виявлення тенденцій «бюджетного стискування» цивільного сектору); структурно-функціонального аналізу (для оцінки інституційного розподілу фінансування між гілками влади); синтезу та логічного узагальнення (для формулювання пропозицій щодо гібридної моделі управління).

Результати. У статті проаналізовано трансформацію бюджетних механізмів та виявлено, що попри номінальне зростання показників, реальне фінансування цивільного сектору скоротилося до критичного рівня (частка видатків впала до 8.3%), сформувавши модель «бюджету виживання». Встановлено, що понад 90% асигнувань спрямовується на захищені статті (оплата праці), що блокує інституційний розвиток. Виявлено тенденцію до надмірної централізації фінансових важелів у виконавчій владі. Обґрунтовано необхідність впровадження гібридної моделі, яка передбачає юридичне розмежування оборонних і цивільних видатків.

Перспективи. У подальшому необхідно зосередитися на розробці механізмів відновлення середньострокового планування (MTEF) для проєктів відновлення та створенні єдиної цифрової екосистеми управління публічними інвестиціями. Це дозволить інтегрувати всі фінансові потоки (бюджетні та донорські) та забезпечити прозорість, необхідну для євроінтеграції.

Ключові слова: бюджетування органів влади, публічні фінанси, середньострокове планування (MTEF), програмно-цільовий метод, бюджетна ефективність, євроінтеграція, воєнний стан.



Summary. Introduction. Under the conditions of a protracted full-scale war, Ukraine's public administration system faces a dual challenge: the need for maximum centralization of resources for defense and the strategic necessity of implementing European standards of public finance management. Traditional budgeting mechanisms formed in peacetime demonstrate inefficiency under conditions of extreme uncertainty, leading to the degradation of the institutional capacity of civilian authorities. There is a critical need to find a new paradigm of budget management capable of synchronizing military priorities with the tasks of post-war reconstruction and transparency requirements from international donors.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the conceptual principles of transforming the budgeting mechanism of state authorities of Ukraine under martial law and post-war recovery. The research aims to develop an adaptive management model that will resolve the conflict between security secrecy and accountability to society and EU partners.

Materials and methods. The research materials are: 1) reporting data of the Ministry of Finance of Ukraine and the State Treasury Service for 2020–2024; 2) legal acts and analytical reports of international organizations (including SIGMA); 3) works of scientists on budgeting theory and adaptation of financial systems to crisis conditions.

The following methods were used in the study: comparative analysis (to compare theoretical budgeting concepts); statistical analysis (to assess the dynamics and structure of state budget expenditures, identifying trends of «budget compression» of the civilian sector); structural-functional analysis (to assess the institutional distribution of funding between branches of government); synthesis and logical generalization (to formulate proposals for a hybrid management model).

Results. The article analyzes the transformation of budget mechanisms and reveals that despite the nominal growth of indicators, real funding for the civilian sector has shrunk to a critical level (the share of expenditures fell to 8.3%), forming a «survival budget» model. It has been established that over 90% of allocations are directed to protected items (wages), which blocks institutional development. A tendency towards excessive centralization of financial leverage within the executive branch has been revealed. The necessity of implementing a hybrid model, which provides for legal separation of defense and civilian expenditures, is substantiated.

Discussion. Further efforts should focus on developing mechanisms for restoring medium-term expenditure frameworks (MTEF) for recovery projects and creating a single digital ecosystem for public investment management. This will allow integrating all financial flows (budgetary and donor) and ensuring the transparency required for European integration.

Key words: government budgeting, public finance, medium-term expenditure framework (MTEF), program-target method, budget efficiency, European integration, martial law.

Постановка проблеми. В умовах затяжної повномасштабної війни та безпрецедентних економічних потрясінь система державного управління України опинилася перед подвійним викликом. З одного боку, необхідність забезпечення обороноздатності вимагає максимальної мобілізації ресурсів та централізації прийняття рішень, а з іншого — стратегічний курс на вступ до Європейського Союзу та залежність від зовнішнього фінансування диктують жорсткі вимоги до прозорості, прогнозованості та ефективності використання публічних коштів. Механізм бюджетування органів державної влади сьогодні працює в режимі екстремального перевантаження — традиційні підходи до планування видатків, що формувалися в мирний час, виявилися малоефективними в умовах невизначеності, призводячи до деградації інституційної спроможності цивільних органів влади та перетворення їхніх кошторисів на інструмент пасивного утримання, а не розвитку. Відтак, пошук нової парадигми бюджетного менеджменту, здатної синхронізувати воєнні пріоритети з завданнями повоєнної відбудови та євроінтеграції, набуває ознак критичної наукової та практичної проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічний базис бюджетування як стратегічного інструменту управління є предметом ґрунтовних наукових розвідок. Зокрема, Т. Жибер та О. Тимченко досліджують його кризі призму інституціоналізму [4], З. Залужна визна-

чає ключовим механізмом фінансової стабілізації [5], а М. Кульчицький аналізує еволюцію підходів під впливом корпоративного сектору [8]. Вагоме значення для розуміння природи планування має концепція програмно-цільового методу, де Є. Іонін [6] та А. Гончаренко [2] акцентують увагу на безпосередній кореляції витрат із досягнутими результатами. Водночас В. Кей [13] і Ж. Лисенко [9] інтерпретують бюджет як суспільний контракт, а М. Дженсен і В. Меклінг [11] поглиблюють цей аспект через теорію агентських відносин, виокремлюючи функції контролю та мотивації. С. Кенно та співавтори узагальнюють зазначені підходи, вказуючи на зміщення акцентів від простого розподілу ресурсів до оцінки ефективності їх використання [12], що формує підґрунтя для сучасних управлінських практик.

Попри значний науковий доробок, більшість існуючих концепцій ґрунтуються на реаліях стабільного економічного середовища, залишаючи поза увагою специфіку екстремальної невизначеності. Проблема адаптації фінансових механізмів та оптимізації видатків в умовах тривалого воєнного конфлікту лише починає розглядатися у працях таких науковців, як І. Лютий [15]. Класичні принципи внутрішньої прозорості, обґрунтовані І. Лапслі та А. Ріос [14], об'єктивно вступають у суперечність із жорсткими вимогами безпеки. Крім того, дієвість інструментів середньострокового планування (МТЕФ) суттєво

знижується через горизонт прогнозування, звужений до кількох місяців, що корелює з висновками Р. Раудли щодо вразливості рамок бюджетних угод у кризові періоди [16]. Відтак, невирішеним залишається завдання формування адаптивної моделі бюджетування, яка б дозволила збалансувати принципи, окреслені Ю. Аністратенко [1], із необхідністю збереження інституційної спроможності держслужби в умовах «бюджету виживання».

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад трансформації механізму бюджетування органів державної влади України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення на основі аналізу поточної фінансової політики та європейських стандартів. В основу статті покладено гіпотезу, що поточна архітектура бюджетування органів влади, характеризуючись надмірною жорсткістю статей видатків та фрагментарністю фінансових потоків, не відповідає завданням майбутньої відбудови, а її реформування можливе лише через перехід до гібридної моделі управління, що поєднає безпекову закритість з донорською підзвітністю.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є звітні дані Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби, нормативно-правові акти та аналітичні звіти міжнародних організацій. У процесі дослідження використано наступні методи: порівняльного аналізу (для зіставлення теоретичних концепцій бюджетування); статистичного аналізу (для оцінки динаміки та структури видатків державного бюджету, виявлення тенденцій «бюджетного стискування» цивільного сектору); структурно-функціонального аналізу (для оцінки інституційного розподілу фінансування між гілками влади); синтезу та логічного узагальнення (для формулювання пропозицій щодо гібридної моделі управління).

Виклад основного матеріалу. Механізм бюджетування органів державної влади, який З. Залужна справедливо визначає основним інструментом управління для забезпечення фінансової стабільності та соціальної рівноваги, в умовах сучасних військово-економічних викликів та необхідності євроінтеграції набуває виняткового інституційного значення, спрямовуючись на адаптацію до змін та ефективний розподіл ресурсів [5, с. 4]. Хоча єдина узгоджена теорія досі відсутня, М. Кульчицький трактує це поняття як специфічну форму бюджетного менеджменту, становлення якого на макрорівні суттєво вплинула на розвиток корпоративних фінансів [8, с. 1], тоді як І. Іонін наголошує на безпосередньому зв'язку планування витрат із досягнутими результатами [6, с. 261–262]. Відходячи від застарілих поглядів В. Кея на бюджет як просту основу розподілу витрат [13], сучасна наука розглядає його як критично важливий інструмент управлінського обліку, що широко застосовується не лише в держорганах, а й у закладах освіти чи приватних корпораціях для стратегічного планування, контролю

поведінки співробітників та вимірювання успішності діяльності [12, с. 3].

Функціональне наповнення бюджетування часто інтерпретується через призму домінуючих теоретичних парадигм, де в межах економічної теорії агентських відносин бюджет розглядається як своєрідний контракт між власником та агентом, спрямований на контроль поведінки останнього [11]. Дослідження свідчать, що головними функціями тут виступають контроль та мотивація, причому психологічний підхід також акцентує увагу на аналізі бюджетних стимулів, тоді як соціологічні теорії, хоч і визнають роль планування, все ж пріоритетним вважають саме контроль [12, с. 7–15]. Ж. Лисенко слушно зауважує, що в державному управлінні бюджетування є не механічним розподілом коштів, а безперервним процесом координації всіх розпорядників задля досягнення загальноорганізаційної мети через послідовну реалізацію ключових управлінських функцій [9, с. 2]. Такий комплексний підхід забезпечує постійний моніторинг виконання нормативних завдань, фундаментально спрямовуючи зусилля на цільове, раціональне використання фінансів та оптимізацію управлінського впливу державних органів.

Функціонування сучасного бюджетного процесу в державному секторі базується на низці засадничих принципів, серед яких вирішальну роль відіграє принцип ефективності та результативності, що, за словами Т. Жибер та О. Тимченко, переорієнтовує систему з простого освоєння асигнувань на взаємозв'язок між витратами та досягнутими суспільними змінами [4, с. 123]. Цей підхід вимагає від органів влади чіткого розуміння кінцевого результату для громадян, а не лише обсягу спожитих ресурсів, що нерозривно пов'язано з принципом прозорості та підзвітності як основою демократичного контролю [14]. Повна відкритість бюджетної інформації для експертного середовища унеможливорює кулуарний розподіл ресурсів, а підзвітність покладає на розпорядників коштів відповідальність не лише за цільове використання фінансів, але й за досягнення запланованих показників, що є критично важливим для успішної інтеграції національної фінансової системи до європейського простору.

Третім наріжним каменем виступає принцип обґрунтованості, який вимагає переходу бюджетного процесу на рейки доказової політики, де кожен фінансовий запит підкріплюється глибоким аналізом реалістичних макропоказників економічного розвитку, рішуче відкидаючи архаїчну практику планування «від досягнутого» [1]. Еволюція зазначених принципів безпосередньо зумовила трансформацію методів бюджетування, порівняльна характеристика яких наведена нижче (табл. 1), від простих облікових процедур до складного стратегічного планування. Історично первинним був метод так званого «постатейного» бюджетування, головна мета якого полягала в суворому адміністративному контролі

за дотриманням визначених статей витрат без перевищення лімітів, що, однак, виявилось абсолютно неефективним з управлінського погляду через ігнорування результативності діяльності органу влади та фокусування виключно на процесах споживання ресурсів [6, с. 262].

Відповіддю на суттєву обмеженість кошторисного підходу стало впровадження програмно-цільового методу, який передбачає пряму залежність обсягу бюджетних асигнувань від конкретних вимірюваних результатів, коли, за влучним твердженням А. Гончаренка, спочатку визначаються цілі, а вже потім розраховуються необхідні ресурси [2, с. 169]. Фокус уваги зміщується з процесів закупівлі на надання якісних суспільних послуг, перетворюючи бюджетування зі знаряддя контролю витрат на стратегічний інструмент державної політики, що інтегрує планування, контроль та мотивацію. Ця глибинна трансформація, спираючись на принципи прозорості й ефективності, вимагає переходу від формального освоєння коштів до реального соціального впливу, що в умовах актуальних економічних викликів стає вирішальним фактором для забезпечення раціонального використання публічних фінансів та зміцнення довіри суспільства до державних інституцій.

Погоджуючись із тезою Є. Іоніна про відсутність універсальної моделі бюджетування, варто виокремити спільні для сучасних програмно-орієнтованих систем елементи, зокрема пріоритети фінансової політики, структуру програм та механізми перерозподілу й контролю [6, с. 263]. Логічним еволюційним розвитком цього підходу стало впровадження концепції середньострокового бюджетного планування (МТЕФ), яка ефективно долає часові обмеження традиційного річного циклу, оскільки більшість системних державних реформ за своєю природою є довготривалими [16, с. 73]. Система МТЕФ передбачає встановлення граничних обсягів видатків («стель») для головних розпорядників коштів на трирічний

період, що гарантує високу прогнозованість та фінансову дисципліну, трансформуючи бюджетний процес із ситуативного розподілу ресурсів на послідовний механізм реалізації стратегії. Зазначений підхід змушує державні органи переходити до жорсткої пріоритезації діяльності в межах визначених лімітів, забезпечуючи нерозривний зв'язок між поточними фінансовими запитами та довгостроковими цілями державної політики, що є критично важливим для імплементації євроінтеграційних завдань.

Сучасні методики бюджетування виступають невід'ємними компонентами комплексної системи управління публічними фінансами (PFM), реформування якої згідно зі Стратегією 2022 року є ключовою передумовою вступу України до Європейського Союзу [10]. Для верифікації відповідності національних систем управління стандартам ЄС та ОЕСР застосовується спеціалізований інструментарій SIGMA, що дозволяє виявити структурні недоліки врядування та надати рекомендації для їх усунення. В умовах ведення оборонної війни та планування повоєнної відбудови вимоги до системи PFM суттєво посилюються, адже відновлення інфраструктури потребуватиме мобілізації колосальних донорських ресурсів, що неможливо ефективно реалізувати за допомогою застарілих методів короткострокового кошторисного планування. Традиційні підходи створюють значні ризики неефективного розподілу коштів та втрати довіри міжнародних партнерів, тому виникає нагальна потреба в моделях, що гарантують абсолютну прозорість, підзвітність та результативність використання кожної залученої грошової одиниці у складних багаторічних проєктах.

Імплементація сучасних концепцій бюджетування трансформується з формального зобов'язання у життєво необхідний інструмент відновлення національної економіки, дозволяючи синхронізувати виконання євроінтеграційних вимог із вирішенням

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних методів бюджетування

Характеристика	«Постатейне» бюджетування	Програмно-цільовий метод
Основна мета	Контроль за витратами відповідно до статей (кошторисів).	Досягнення конкретних, вимірюваних суспільних результатів.
Об'єкт управління	Ресурси та витрати.	Результати та вплив.
Рівень гнучкості	Низький. Менеджер жорстко обмежений статтями витрат.	Високий. Менеджер має гнучкість у виборі шляхів досягнення результату.
Оцінка ефективності	Відсутня або формальна (чи «освоєно» кошти).	Ключовий елемент (оцінка за індикаторами ефективності).
Прозорість	Низька (зрозуміло лише, <i>на що</i> витрачено, але не <i>для чого</i>).	Висока (зв'язок між витратами та отриманими послугами/змінami).
Відповідальність	За дотримання лімітів та цільове використання.	За досягнення поставлених цілей та показників програми.
Орієнтація	На процеси та утримання інституцій.	На послуги для громадян та реалізацію державної політики.

Джерело: складено автором на основі [6, с. 262; 2]

нагальних завдань відбудови. Поєднання середньострокового планування, яке забезпечує необхідний часовий горизонт і фінансову дисципліну через встановлення багаторічних лімітів, із програмно-цільовим методом стає безальтернативним шляхом розвитку державного управління. Провідні світові практики вимагають відходу від хаотичного річного розподілу ресурсів до стратегічної пріоритезації, де відповідність системи управління фінансами міжнародним стандартам (зокрема SIGMA) стає механізмом залучення масштабної допомоги. Для України це означає можливість гарантувати донорам прозоре використання коштів для довготривалих інвестиційних проєктів, безпосередньо пов'язуючи фінансування з вимірюваними суспільними результатами та зміцнюючи інституційну довіру.

Перед детальним аналізом видатків на органи державної влади доцільно оцінити загальні бюджетні макропоказники за 2020–2024 роки, які демонструють стійку та послідовну тенденцію до нарощування як доходної, так і видаткової частин державного кошторису (рис. 1).

Статистичні дані переконливо свідчать, що якщо у 2020 році доходи складали 1076 млрд. грн при сукупних видатках 1288 млрд. грн, то вже до 2024 року ці фінансові показники зросли до рівня 3122,7 млрд. грн та 4486,7 млрд. грн відповідно [3]. Найбільш критичний дисбаланс між надходженнями та витратами було зафіксовано у кризовому 2022 році, коли на тлі екстреної мобілізації ресурсів для оборонних потреб видатки підскочили майже на 81%, тоді як доходи збільшилися лише на 37,8%. Хоча у 2024

році спостерігається певна стабілізація з випереджаючим темпом зростання доходів (близько 17%) порівняно з видатками (11,8%), значний дефіцит залишається визначальною рисою фіскальної політики воєнного часу, що суттєво обмежує можливості фінансування цивільного сектору.

Дослідження динаміки фінансування державного апарату за ключовими програмами, зокрема за напрямом загальнодержавних функцій, на перший погляд демонструє номінальне зростання кількісних показників, проте ця динаміка є значною мірою оманливою, оскільки вона маскується кумулятивним ефектом стабільно високої інфляції та безальтернативним домінуванням оборонних пріоритетів (табл. 2). Детальніший та глибший аналіз відносних величин виявляє парадоксальну ситуацію реального фінансового стискування сфери цивільного управління, на яку покладено критично важливі функції адміністрування економіки та координації євроінтеграційних процесів в умовах воєнного стану. Частка видатків на органи державної влади у загальній структурі державного бюджету зазнала драматичного скорочення, зменшившись з 12,7% у 2020 році до 8,3% на початку 2025 року. Це свідчить про фактичне «заморожування» фінансування державного управління на рівні, що абсолютно не відповідає поточним інфляційним реаліям та масштабу нових складних завдань, які постали перед державною системою.

Співвідношення адміністративних видатків із макроекономічними індикаторами, передусім номінальним ВВП, підтверджує остаточне руйнування

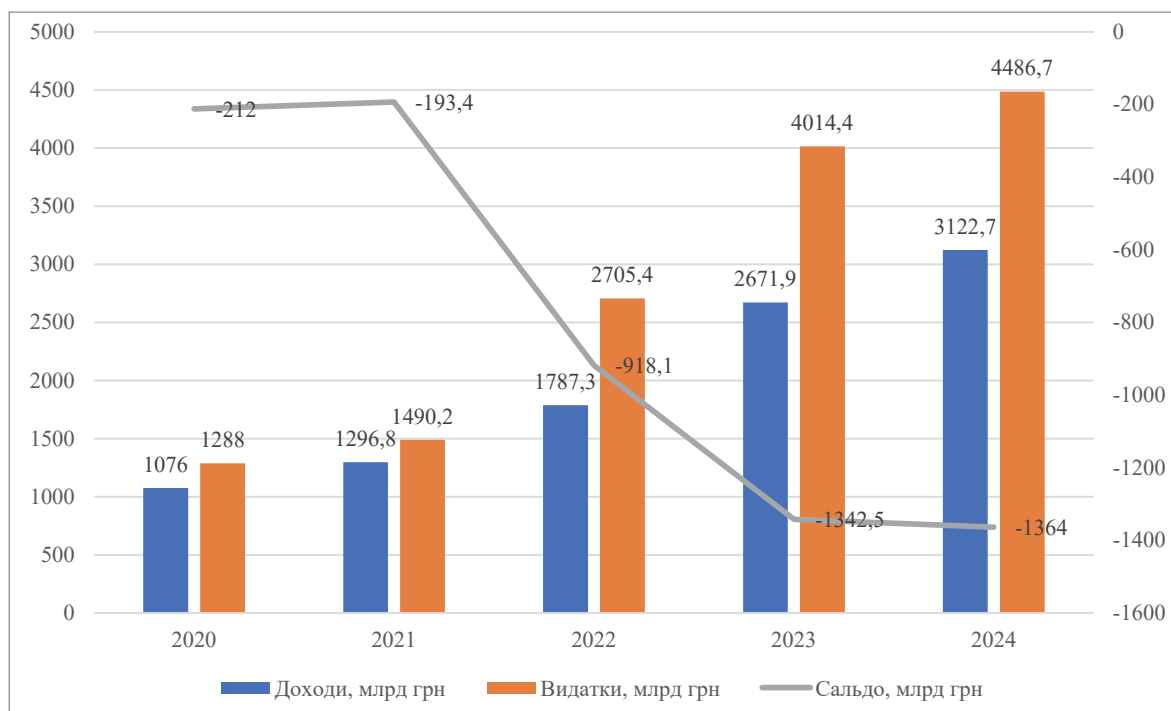


Рис. 1. Динаміка видатків та доходів державного бюджету України за 2020–2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [3]

Таблиця 2

**Динаміка та структура видатків Державного бюджету України
за функціональною класифікацією у 2020–2024 рр.**

Категорія видатків	2020		2021		2022		2023		2024	
	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%
Загальнодержавні функції	163,8	12,7	206,6	13,9	202,0	7,5	296,1	7,4	374,3	8,3
Оборона	120,4	9,4	127,5	8,6	1142,9	42,2	2097,6	52,3	2304,5	51,4
Громадський порядок, безпека, судова влада	157,7	12,2	174,4	11,7	443,3	16,4	574,6	14,3	692,7	15,4
Економічна діяльність	168,9	13,1	181,0	12,1	95,4	3,5	134,3	3,3	163,1	3,6
Охорона навколишнього середовища	6,6	0,5	8,2	0,6	4,7	0,2	5,2	0,1	9,5	0,2
Житлово-комунальне господарство	0,1	0,0	0,2	0,0	0,5	0,0	8,4	0,2	7,5	0,2
Охорона здоров'я	124,9	9,7	170,5	11,4	184,3	6,8	179,3	4,5	201,4	4,5
Духовний та фізичний розвиток	9,8	0,8	16,0	1,1	11,1	0,4	11,8	0,3	16,2	0,4
Освіта	52,9	4,1	63,8	4,3	58,5	2,2	60,5	1,5	64,7	1,4
Соціальний захист та соціальне забезпечення	322,7	25,1	339,3	22,8	426,0	15,7	469,3	11,7	464,7	10,4
Міжбюджетні трансферти	160,2	12,4	202,7	13,6	136,8	5,1	177,4	4,4	187,9	4,2
Разом	1288,0	100,0	1490,3	100,0	2705,4	100,0	4014,4	100,0	4486,7	100,0

Джерело: розроблено автором за даними [3]

тих усталених кореляцій, що спостерігалися у до-
воєнний період до 2022 року, та свідчить про виму-
шений перехід державної політики від системного

довгострокового планування до ситуативного реагу-
вання на безпекові виклики. Якщо раніше ця частка
залишалася відносно стабільною, то після глибокого

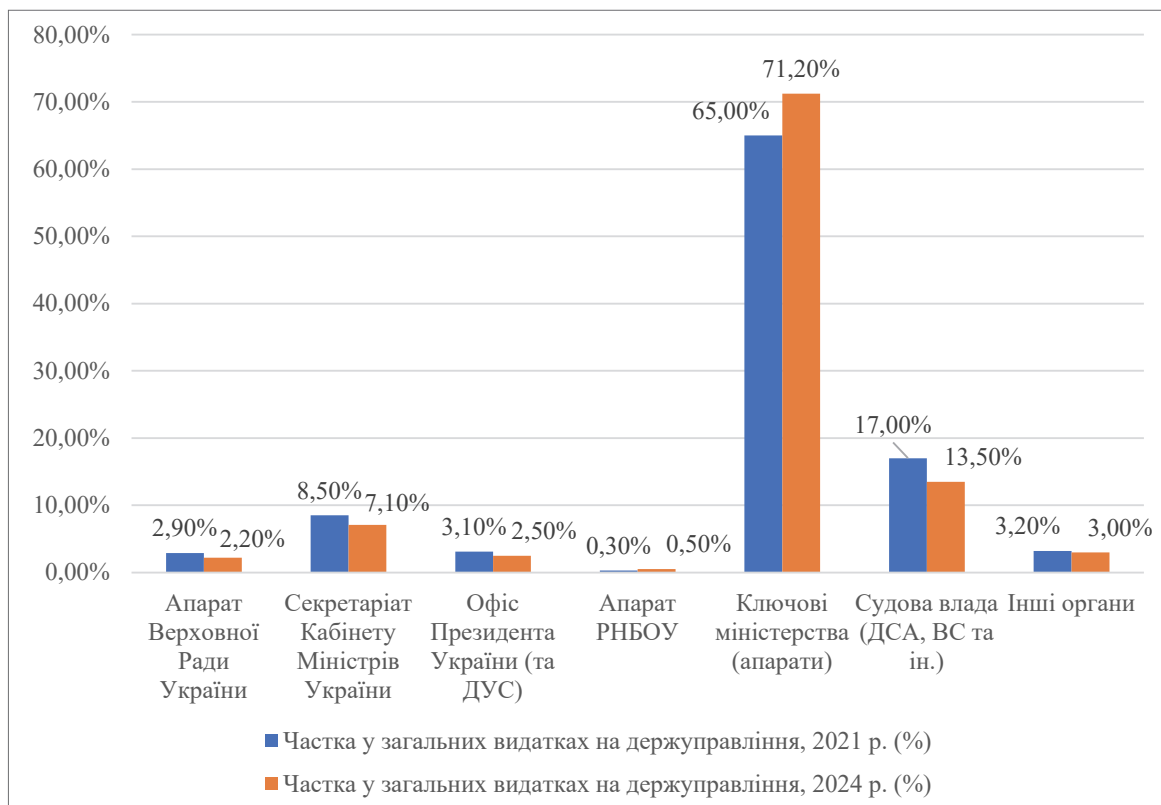


Рис. 2. Інституційна структура видатків на органи державної влади, %

Джерело: розроблено автором за даними [7]

економічного шоку початку повномасштабної війни та подальшого часткового відновлення економіки залежність повністю нівелювалася, оголивши гостру проблему надмірної централізації наявних ресурсів. Фінансування нині майже повністю та безальтернативно сконцентроване у Загальному фонді, який покриває лише базові потреби утримання, тоді як Спеціальний фонд, що теоретично міг би акумулювати донорську допомогу на інституційний розвиток або власні надходження від надання послуг, залишається критично малим. Така викривлена структура позбавляє державний апарат будь-яких стимулів до вдосконалення та суттєво посилює його залежність від ручного розподілу коштів, що в довгостроковій перспективі загрожує загальній інституційній спроможності.

Глибокий аналіз інституційного розподілу фінансування виявляє чітку й однозначну тенденцію до консолідації наявних фінансових ресурсів у виконавчій владі та безпекових структурах, що супроводжується помітним і тривожним скороченням частки законодавчої та судової гілок влади (рис. 2).

В умовах тривалого воєнного стану таке кардинальне зміщення акцентів на користь Секретаріату Кабінету Міністрів, Офісу Президента та особливо Апарату РНБОУ, чия роль у координації оборонних зусиль суттєво зросла, видається логічним наслідком необхідності забезпечення оперативної керіваності державою [7]. Водночас суттєве фінансове послаблення Верховної Ради та органів судової адміністрації створює серйозні ризики для функціонування демократичної системи стримувань і противаг, оскільки довготривале обмеження ресурсів

контролюючих інституцій може негативно позначитися на їхній незалежності та якості роботи. Війна фактично перекроїла інституційний ландшафт фінансування, максимально посиливши виконавчу вертикаль за рахунок інших гілок влади, що вимагає уважного моніторингу в повоєнний період.

Найбільш тривожною ознакою поточного стану є трансформація внутрішньої економічної структури видатків, яка свідчить про майже повну відмову від стратегічних капітальних вкладень на користь фінансування поточного споживання (рис. 3).

Якщо у відносно стабільних 2020–2021 роках органи влади ще розпоряджалися бюджетами розвитку, що дозволяли здійснювати технічну модернізацію та цифровізацію процесів, то нинішня структура перетворила їхні кошториси на так звані «бюджети виживання». Статистика показує, що понад 90% асигнувань спрямовується виключно на захищені статті — оплату праці та нарахування, тоді як операційні витрати на товари й послуги становлять критичний мінімум, що ледь покриває комунальні платежі. Така екстремальна негнучкість бюджетів, зумовлена жорсткою пріоритезацією оборони, консервує наявний технологічний стан державного апарату та унеможлиблює його якісне оновлення без залучення значних зовнішніх ресурсів.

Система управління публічними фінансами України опинилася перед необхідністю одночасно відповідати взаємовиключним вимогам воєнного часу та євроінтеграції, що спровокувало глибокий інституційний конфлікт. З одного боку, війна диктує необхідність централізації та обмеження доступу до інформації, з іншого — стандарти SIGMA

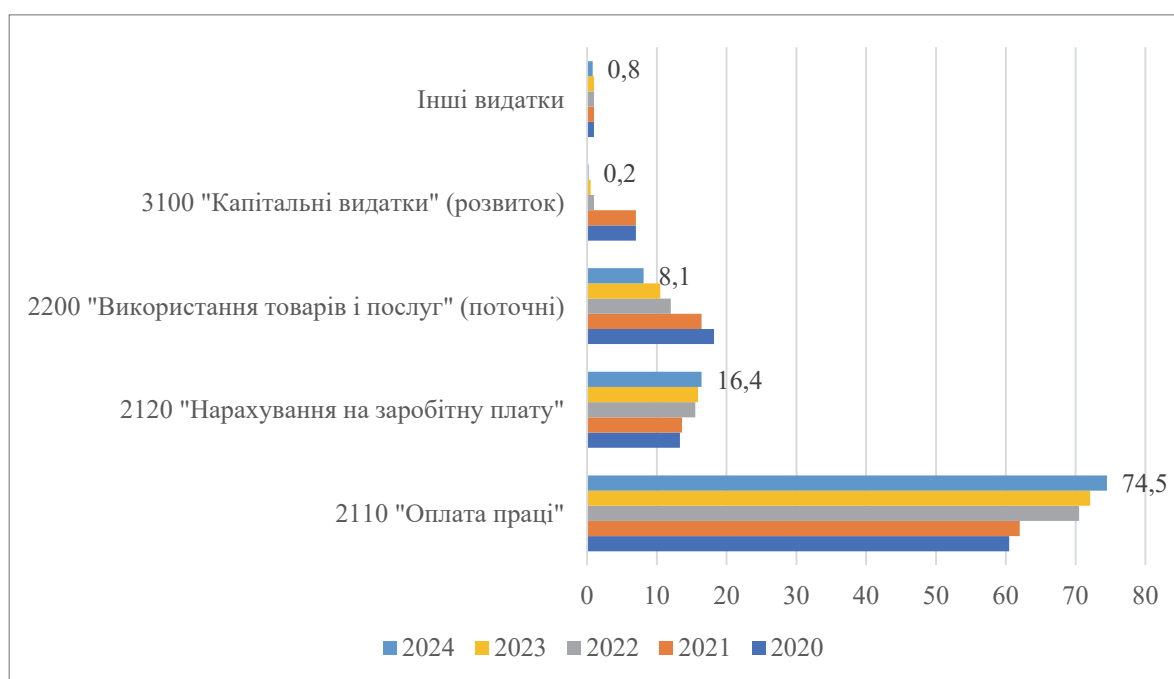


Рис. 3. Економічна структура видатків на утримання органів держвлади, 2020–2024 рр., %
Джерело: розроблено автором за даними [7]

та європейський курс вимагають абсолютної прозорості та стратегічного планування. Ця колізія призвела до фактичного згортання реформи середньострокового бюджетного планування (МТЕФ), де горизонт прогнозування скоротився з трирічного періоду до місячного, нівелюючи принцип стабільності, на якому базуються ключові програми підтримки від ЄС, такі як Ukraine Facility. Водночас вимога засекречування інформації створила небезпечну «сіру зону» в управлінні фінансами навіть цивільних органів, що, за словами дослідників, підвищує ризики корупції та ускладнює громадський моніторинг, ставлячи під загрозу майбутній доступ до європейських фондів [15, с. 53]. Паралельно деградував програмно-цільовий метод (ПЦМ), який в умовах дефіциту перетворився на формальне касове виконання видатків без реальної прив'язки до суспільно значущих результатів.

Структурна негнучкість бюджетів органів державної влади є критичною проблемою, що безпосередньо впливає з аналізу економічної структури видатків, де понад 90% кошторису складають захищені статті оплати праці. Це фактично паралізує інституційний розвиток, оскільки керівники установ позбавлені фінансового простору для впровадження змін, необхідних для адаптації законодавства та стандартів ЄС. Ще однією системною загрозою є глибока фрагментація фінансових потоків, які існують у трьох слабо координованих вимірах: Загальний фонд бюджету, пряма бюджетна підтримка та міжнародна технічна допомога. Відсутність єдиної системи обліку та моніторингу цих ресурсів створює значні ризики неефективності та дублювання функцій, що особливо небезпечно в контексті майбутньої масштабної відбудови, яка вимагатиме абсолютної прозорості управління донорськими коштами (табл. 3).

Шляхи розв'язання окреслених проблем лежать у площині впровадження адаптивної моделі управління, що поєднає потреби оборони з євроінтеграційними зобов'язаннями. Необхідне поетапне відновлення середньострокового планування у гнучкому

форматі, де багаторічні ліміти встановлюються для пріоритетних цивільних секторів, зокрема проєктів відновлення. Важливим кроком має стати чітке юридичне розмежування оборонних видатків та витрат на цивільне управління, що дозволить забезпечити повну прозорість останніх через цифрові екосистеми та відновити повноцінний програмно-цільовий метод для донорських проєктів.

Подолання фундаментальних проблем бюджетної негнучкості та фрагментації вимагає комплексних рішень, що виходять за межі суто фінансової сфери. Розблокування ресурсів для розвитку неможливе без глибокої реформи державного управління (PAR), яка через функціональний аналіз оптимізує структуру органів влади та переорієнтує фінансування з утримання установ на реалізацію пріоритетних функцій. Водночас для консолідації фінансових ресурсів критично важливим є створення єдиної інтегрованої системи управління публічними інвестиціями, яка об'єднає всі потоки коштів — бюджетні, грантові та кредитні — в єдиному інформаційному просторі, забезпечуючи наскрізний моніторинг та підзвітність процесу відбудови.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Аналіз механізму бюджетування органів державної влади засвідчив його докорінну трансформацію з простої процедури розподілу коштів на стратегічний інструмент управління, проте в умовах воєнного стану та євроінтеграції ця система зіткнулася з глибинним інституційним конфліктом між потребами централізації для оборони та вимогами прозорості стандартів ЄС. Дослідження динаміки державних фінансів за 2020–2024 роки виявило критичний дисбаланс: попри номінальне зростання бюджетних показників, реальне фінансування цивільного державного управління зазнало драматичного скорочення, а його частка у видатках впала до 8,3%. Структура кошторисів деградувала до моделі «бюджету виживання», де понад 90% ресурсів спрямовується виключно на оплату праці, що нівелює можливість для інституційного розвитку та модернізації.

Таблиця 3

Матриця проблем бюджетування в органах державної влади України

Виявлена проблема	Прояв в умовах воєнного стану	Невідповідність вимогам євроінтеграції
Згортання МТЕФ	Перехід до «ручного» та реактивного річного/місячного планування.	Порушення принципу прогнозованості та стабільності PFM.
Зниження прозорості	Обмеження доступу до бюджетної інформації з міркувань безпеки.	Ускладнення громадського та парламентського контролю.
Формалізація ПЦМ	Пріоритет освоєння коштів (витрат) над досягненням результатів (впливу).	Невідповідність концепції програмно-цільового методу.
Бюджетна негнучкість	Домінування (80–90%) захищених статей (оплата праці) у структурі видатків.	Відсутність фінансового ресурсу на реформи, інституційний розвиток та цифровізацію.
Фрагментація фінансів	Несинхронізованість потоків з Держбюджету та від міжнародних донорів.	Ризики неефективного використання коштів на відбудову та імплементацію <i>acquis</i> .

Джерело: розроблено автором

Водночас відбулася вимушена концентрація фінансових важелів у виконавчій владі та органах безпеки за рахунок послаблення фінансової спроможності законодавчої та судової гілок, що в довгостроковій перспективі створює ризики для стійкості системи демократичних стримувань і противаг.

Для подолання виявлених проблем бюджетної негнучкості та фрагментації фінансових потоків, які загрожують ефективності повоєнної відбудови, необхідно імплементувати адаптивну модель управління публічними фінансами. Ключовим шляхом реформування є поетапне відновлення середньострокового планування для цивільних секторів та чітке юридичне розмежування оборонних і адміністративних

видатків, що дозволить забезпечити повну прозорість останніх згідно з вимогами міжнародних партнерів без шкоди для національної безпеки. Стратегічним завданням постає проведення глибокої функціональної реформи державного управління для оптимізації структури установ та переорієнтації видатків з утримання апарату на досягнення результатів. Реалізація цих кроків вимагає створення єдиної інтегрованої системи управління публічними інвестиціями, яка консолідує бюджетні кошти та донорську допомогу в єдиному інформаційному просторі, гарантуючи підзвітність та ефективність використання ресурсів у процесі масштабного відновлення країни та інтеграції до європейського економічного простору.

Література

1. Аністратенко Ю. І. Сутність, особливості та принципи бюджетного процесу на сучасному етапі. *Ірпінський юридичний часопис*. 2023. № 2(9). С. 86–94. DOI: [https://doi.org/10.33244/2617-4154-2\(9\)-2022-86-94](https://doi.org/10.33244/2617-4154-2(9)-2022-86-94)
2. Гончаренко А. Впровадження програмно-цільового методу в бюджетному процесі. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2017. Вип. 38. С. 67–69.
3. Державний бюджет України. *Мінфін*. 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> (дата звернення: 08.01.2026).
4. Жибер Т. В., Тимченко О. М. Концептуалізація бюджетування в парадигмі інституціоналізму. *Фінанси України*. 2023. № 8. С. 113–128.
5. Залужна З. Інституційний вплив держави на ефективність функціонування механізму бюджетування органів державної влади України: теоретичні аспекти та практичні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-109>
6. Іонін Є. Є. Бюджетування як засіб реалізації ефективної фінансової політики держави. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2013. Т. 14, № 1. С. 260–266.
7. Квартальний звіт про виконання державного бюджету України за перше півріччя 2025 року. *Державна казначейська служба України*. 2025. URL: <https://www.treasury.gov.ua/file-storage/kvartalnyi-zvit-pro-vykonannia-derzhavnoho-biudzhetu-ukrainy-za-pershe-pivrichchia-2025-roku> (дата звернення: 08.01.2026).
8. Кульчицький М. І. Проблеми та перспективи бюджетування в Україні. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <https://shorturl.at/ZHuJu> (дата звернення: 08.01.2026).
9. Лисенко Ж. П. Моделі бюджетування у сфері державного фінансового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <https://shorturl.at/2pMbu> (дата звернення: 08.01.2026).
10. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1805-р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p#Text> (дата звернення: 08.01.2026).
11. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3, No. 4. P. 305–360.
12. Kenno S. A., Lau M. C., Sainty B. J. In Search of a Theory of Budgeting: A Literature Review. *Accounting Perspectives*. 2018. Vol. 17, No. 4. P. 507–553. URL: <https://shorturl.at/7LJOY> (дата звернення: 08.01.2026).
13. Key V. O. The Lack of a Budgetary Theory. *The American Political Science Review*. 1940. Vol. 34, No. 6. P. 1137–1144.
14. Lapsley I., Ríos A. M. Making sense of government budgeting: an internal transparency perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 2015. Vol. 12, No. 4. P. 377–394.
15. Liutii I., Rozhko O., Liutiy S. Optimization of state budget expenditures in the Ukraine during the war time. *World of Finance*. 2023. No. 4(73). P. 45–55. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2022.04.045>
16. Raudla R., Douglas J. W., MacCarthaigh M. Medium-term expenditure frameworks: Credible instrument or mirage? *Public Budgeting & Finance*. 2022. Vol. 42, No. 3. P. 71–92.

References

1. Anistratenko, Yu. I. (2023). Sutnist, osoblyvosti ta pryntsypy biudzhethnoho protsesu na suchasnomu etapi [The essence, features and principles of the budget process at the present stage]. *Irpinskyi yurydychnyi chasopys*, No. 2(9), Pp. 86–94. DOI: [https://doi.org/10.33244/2617-4154-2\(9\)-2022-86-94](https://doi.org/10.33244/2617-4154-2(9)-2022-86-94) [in Ukrainian].

2. Honcharenko, A. (2017). Vprovadzhennia prohramno-tsilovoho metodu v biudzhetnomu protsesi [Implementation of the program-target method in the budget process]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva "VATRA" Vinnytskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu KNTEU*, Vol. 38, Pp. 67–69 [in Ukrainian].
3. Derzhavnyi biudzheth Ukrainy [State Budget of Ukraine]. (2025). *Minfin*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> [in Ukrainian].
4. Zhyber, T. V., & Tymchenko, O. M. (2023). Kontseptualizatsiia biudzhetuвання v paradyhmi instytutsionalizmu [Conceptualization of budgeting in the paradigm of institutionalism]. *Finansy Ukrainy*, No. 8, Pp. 113–128 [in Ukrainian].
5. Zaluzhna, Z. (2024). Instytutsiyni vplyv derzhavy na efektyvnist funktsionuvannia mekhanizmu biudzhetuвання orhaniv derzhavnoi vlady Ukrainy: teoretychni aspekty ta praktychni pidkhody [Institutional influence of the state on the efficiency of the functioning of the budgeting mechanism of public authorities of Ukraine: theoretical aspects and practical approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-109> [in Ukrainian].
6. Ionin, Ye. Ye. (2013). Biudzhetuвання yak zasib realizatsii efektyvnoi finansovoi polityky derzhavy [Budgeting as a means of implementing effective financial policy of the state]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats*, Vol. 14, No. 1, Pp. 260–266 [in Ukrainian].
7. Kvartalnyi zvit pro vykonannia derzhavnoho biudzhetu Ukrainy za pershe pivrichchia 2025 roku [Quarterly report on the execution of the state budget of Ukraine for the first half of 2025]. (2025). *Derzhavna kaznacheiska sluzhba Ukrainy*. URL: <https://www.treasury.gov.ua/file-storage/kvartalnyi-zvit-pro-vykonannia-derzhavnoho-biudzhetu-ukrainy-za-pershe-pivrichchia-2025-roku> [in Ukrainian].
8. Kulchytskyi, M. I. (2012). Problemy ta perspektyvy biudzhetuвання v Ukraini [Problems and prospects of budgeting in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, No. 6. URL: <https://shorturl.at/ZHuJu> [in Ukrainian].
9. Lysenko, Zh. P. (2015). Modeli biudzhetuвання u sferi derzhavnoho finansovoho menedzhmentu [Budgeting models in the field of public financial management]. *Efektivna ekonomika*, No. 3. URL: <https://shorturl.at/2pMbu> [in Ukrainian].
10. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2022–2025 roky: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 1805-r [On approval of the Strategy for reforming the public finance management system for 2022–2025: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1805-r]. (2021). *Verkhovna Rada Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p#Text> [in Ukrainian].
11. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, Pp. 305–360.
12. Kenno, S. A., Lau, M. C., & Sainty, B. J. (2018). In Search of a Theory of Budgeting: A Literature Review. *Accounting Perspectives*, Vol. 17, No. 4, Pp. 507–553. URL: <https://shorturl.at/7LJOY>
13. Key, V. O. (1940). The Lack of a Budgetary Theory. *The American Political Science Review*, Vol. 34, No. 6, Pp. 1137–1144.
14. Lapsley, I., & Ríos, A. M. (2015). Making sense of government budgeting: an internal transparency perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 12, No. 4, Pp. 377–394.
15. Liutii, I., Rozhko, O., & Liutiy, S. (2023). Optimization of state budget expenditures in the Ukraine during the war time. *World of Finance*, No. 4(73), Pp. 45–55. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2022.04.045>
16. Raudla, R., Douglas, J. W., & MacCarthaigh, M. (2022). Medium-term expenditure frameworks: Credible instrument or mirage? *Public Budgeting & Finance*, Vol. 42, No. 3, Pp. 71–92.

Гришук Андрій Сергійович

*аспірант кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана*

Hryshchuk Andrii

*Postgraduate of the Department of Corporate Finance and Controlling
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0009-0004-2377-7987*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11871

БОРГОВИЙ КАПІТАЛ ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

DEBT CAPITAL AS A SOURCE OF ENTERPRISE FINANCING UNDER MACROECONOMIC INSTABILITY

Анотація. Вступ. Борговий капітал є одним із базових джерел фінансування підприємств, однак в умовах макроекономічної нестабільності його роль виходить далеко за межі суто технічного покриття дефіциту ресурсів. Інфляційні коливання, зміни монетарних умов, валютна волатильність, фінансова турбулентність і геополітичні ризики підвищують вартість запозичень, звужують доступність кредитних ресурсів і посилюють ризик рефінансування, особливо для бізнесу, що працює в умовах воєнних викликів.

Мета. Стаття має за мету узагальнити та систематизувати теоретико-методичні підходи до боргового фінансування підприємств з урахуванням впливу макроекономічної нестабільності, а також визначити ключові канали трансформації ролі боргу в періоди економічних шоків і значної макроекономічної невизначеності.

Матеріали і методи. Дослідження має теоретико-узагальнювальний характер і спирається на системний підхід, порівняльно-аналітичний огляд наукових джерел і логіко-структурне моделювання причинно-наслідкових зв'язків між чинниками макроекономічної нестабільності та параметрами боргового фінансування. Матеріальну базу дослідження сформовано з праць, присвячених класичним і сучасним теоріям структури капіталу (компромісний, сигнальний, агентський, поведінковий підходи), а також дослідженням впливу інфляції, процентних ставок, валютних ризиків, проциклічності кредитування, ризику рефінансування та ефекту боргового «навісу»; окремо враховано публікації щодо кредитування бізнесу в Україні у воєнний період.

Результати. Показано, що за умов макроекономічної нестабільності борг трансформується з інструмента підтримки інвестиційного зростання на елемент адаптивної фінансової політики, орієнтованої на збереження ліквідності, платоспроможності та операційної стійкості. Виявлено, що пояснювальна здатність класичних моделей структури капіталу знижується в середовищі високої невизначеності, тоді як концепції компромісу, сигналізації та агентських відносин краще описують мотивацію боргових рішень, але потребують коригування з урахуванням шоків, країнових і інституціональних обмежень. Систематизовано основні канали впливу макроекономічної нестабільності на боргову політику підприємств у частині інфляції та зміни ставок, валютних коливань, фінансової турбулентності, воєнних і геополітичних ризиків, інституціональних викликів, а також ризику рефінансування та проциклічності кредитних ринків.

Перспективи. Подальші дослідження будуть зосереджені на емпіричній перевірці впливу макроекономічних шоків на боргові рішення підприємств різних секторів, оцінюванні ролі інституційної якості та корпоративного управління у пом'якшенні боргових ризиків, а також на розробці прикладних інструментів управління борговою стійкістю (строкова структура зобов'язань, валютна експозиція, резерви ліквідності, сценарні підходи до ризику рефінансування) в умовах тривалої макроекономічної турбулентності.



Ключові слова: боргове фінансування, структура капіталу, макроекономічна нестабільність, інфляція, валютні ризики, вартість капіталу, ризик рефінансування, фінансова стійкість.

Summary. Introduction. Debt capital is among the fundamental sources of enterprise financing; however, under macroeconomic instability its role extends far beyond the technical coverage of temporary resource shortfalls. Inflation volatility, shifts in monetary conditions, exchange-rate fluctuations, financial turbulence, and geopolitical risks increase borrowing costs, constrain access to credit, and intensify refinancing risk, particularly for firms operating under wartime challenges.

Purpose. This paper aims to generalize and systematize theoretical and methodological approaches to corporate debt financing while accounting for the impact of macroeconomic instability, and to identify the key channels through which the role of debt is transformed during periods of economic shocks and elevated macroeconomic uncertainty.

Materials and Methods. The study is theoretical and integrative in its nature and relies on a systems approach, a comparative analytical review of academic sources, and logical-structural modelling of cause-and-effect relationships between drivers of macroeconomic instability and key parameters of debt financing. The evidence base comprises works on classical and contemporary capital structure theories (trade-off, signaling, agency, and behavioral approaches), as well as studies examining the effects of inflation, interest rates, currency risks, procyclical lending, refinancing risk, and the debt overhang phenomenon. Papers addressing business lending in Ukraine during the wartime period are considered additionally to capture the specific institutional and risk context.

Results. The findings demonstrate that under macroeconomic instability debt evolves from a tool supporting investment-driven growth into an element of adaptive financial policy focused on preserving liquidity, solvency, and operational resilience. The explanatory power of classical capital structure models weakens in high-uncertainty environments, whereas trade-off, signaling, and agency frameworks better capture the motives behind debt decisions but require adjustment to account for shocks as well as country-specific and institutional constraints. The paper systematizes the principal channels through which macroeconomic instability affects corporate debt policy, including inflation and interest-rate dynamics, exchange-rate volatility, financial turbulence, wartime and geopolitical risks, institutional challenges, as well as refinancing risk and the procyclicality of credit markets.

Prospects. Further research will focus on empirically testing the impact of macroeconomic shocks on corporate debt decisions across sectors, assessing the role of institutional quality and corporate governance in mitigating debt-related risks, and developing applied instruments for managing debt sustainability (maturity structure of liabilities, currency exposure, liquidity buffers, and scenario-based approaches to refinancing risk) under prolonged macroeconomic turbulence.

Key words: debt financing, capital structure, macroeconomic instability, inflation, currency risk, cost of capital, refinancing risk, financial stability.

Постановка проблеми. У сучасній економіці боргове фінансування залишається одним із ключових інструментів забезпечення діяльності та розвитку підприємств. Водночас його роль істотно виходить за межі технічного залучення ресурсів для покриття тимчасового дефіциту ліквідності. Рішення щодо формування боргової складової капіталу дедалі більше залежать від макроекономічного середовища, очікувань фінансових ринків і рівня невизначеності, в якому функціонує бізнес. За таких умов борг перестає бути стандартним елементом фінансового планування й набуває ознак адаптаційного інструмента.

Актуальність дослідження зумовлена посиленням макроекономічної нестабільності, що проявляється через інфляційні коливання, зміну монетарних умов, фінансову турбулентність та зростання геополітичних ризиків і особливо для українських підприємств в умовах військових дій.

Ці чинники безпосередньо впливають на доступність і вартість боргового капіталу, змінюють кредитну поведінку фінансових установ і ускладнюють прогнозування боргового навантаження підприємств.

У результаті традиційні підходи до управління боргом, сформовані в умовах відносної стабільності, дедалі частіше виявляються недостатніми для прийняття ефективних фінансових рішень.

Наукові дослідження у сфері корпоративних фінансів пропонують широкий спектр теоретико-методичних підходів до формування структури капіталу — від класичних моделей до концепцій компромісу, сигналізації та агентських відносин. Проте значна частина цих підходів ґрунтується на припущеннях, які обмежено враховують вплив макроекономічних шоків і високої невизначеності. Це створює теоретичну прогалину між формальними моделями структури капіталу та реальною практикою боргового фінансування підприємств у нестабільному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковій дискусії щодо боргового фінансування підприємств простежується поєднання двох взаємопов'язаних рівнів аналізу — макроекономічного та мікроекономічного. З одного боку, борг розглядається як елемент глобального фінансового ринку, чутливий до циклів і шоків, з іншого — як управлінське рішення конкретного підприємства, яке формується в умовах обмеженої інформації та зростаючих ризиків. Саме на цьому перетині формується сучасне розуміння боргового капіталу як інструмента, здатного як стимулювати розвиток, так і посилювати фінансову вразливість бізнесу.

Дослідження міжнародного ринку боргового фінансування показують, що його динаміка дедалі

більше визначається не лише процентними ставками, а й інституційними змінами, регуляторними обмеженнями та трансформацією інвесторських очікувань. Зокрема, наголошується на зростанні ролі ринкових боргових інструментів і фрагментації фінансових потоків, що змінює умови доступу до запозичень для підприємств з країн із підвищеним рівнем ризику (Тарасевич Н. [1]). У такому контексті борг перестає бути уніфікованим ресурсом і дедалі більше залежить від строковості, валюти залучення та чутливості до макроекономічної турбулентності.

На рівні підприємства значна частина літератури зосереджена на довгостроковому борговому фінансуванні як джерелі підтримки інвестиційної діяльності. Дослідники підкреслюють, що ефективність такого фінансування визначається не лише його вартістю, а й відповідністю строків залучення характеру інвестиційних проєктів і стабільності грошових потоків (Боровікова М. [2]). Водночас сучасні підходи дедалі частіше відмовляються від вузького тлумачення боргу як єдиного каналу фінансування. У роботах, присвячених порівнянню традиційних і інноваційних інструментів, боргове фінансування розглядається як частина ширшої архітектури ресурсного забезпечення, де підприємства комбінують різні форми запозичень залежно від доступності, швидкості залучення та ризикового профілю (Захаркін О. та ін. [3]).

Окремий напрям досліджень стосується гібридних форм боргового фінансування, зокрема мезоніних інструментів, які набувають значення в умовах обмеженого доступу до класичних кредитів. Аналіз таких механізмів показує, що вони дозволяють частково зняти інституційні та фінансові обмеження, водночас перерозподіляючи ризики між позичальником і інвестором (Корнеева А. [4]). Подібну логіку простежено і в роботах, присвячених інноваційному фінансуванню бізнесу, де акцент робиться на зростанні попиту на гнучкі боргові конструкції, здатні адаптуватися до глобальних змін і підвищеної волатильності (Гомотюк [5]).

Особливе місце в сучасній літературі займають дослідження боргового фінансування в умовах криз і макроекономічних шоків. Для України цей напрям набув особливої актуальності в контексті воєнного стану. Аналіз банківського кредитування в таких умовах свідчить про посилення вимог до позичальників, зміну критеріїв оцінювання ризику та зростання ролі ліквідності як ключового чинника фінансових рішень (Юць О. та ін. [6]; Ільчук П. та ін. [7]). Дослідження кредитного ризику в умовах війни також показують, що стандартні фінансові показники дедалі частіше доповнюються воєнно-обумовленими параметрами, пов'язаними з операційною стійкістю та збереженням активів (Плахота А. [8]).

Міжнародна академічна література розширює цей аналіз, пропонуючи макроекономічне трактування корпоративного боргу. Зокрема, наголошу-

ється, що накопичення боргу на рівні підприємств може посилювати макрофінансові шоки через механізми фінансових фрикцій і ризику рефінансування (Brunnermeier, Krishnamurthy [9]). Емпіричні дослідження підтверджують, що фінансові рішення компаній залежать від фаз ділового циклу та умов на ринках капіталу, а в періоди невизначеності підприємства змінюють структуру фінансування на користь більш консервативних форм (Chang та ін. [10]). Водночас показано, що якість корпоративного управління здатна пом'якшувати вплив макроекономічної нестабільності на боргову політику фірм (Chow та ін. [11]).

Окрему увагу приділено наслідкам надмірного боргового навантаження. Дослідження явища боргового «навісу» (Debt Overhang) демонструють, що високий рівень корпоративного боргу може пригнічувати інвестиційну активність і уповільнювати економічне відновлення, особливо за відсутності ефективних механізмів реструктуризації (Jordà та ін. [12]). Для економік, що розвиваються, ці ефекти посилюються через вразливість до зовнішніх фінансових шоків і обмежену глибину внутрішніх ринків капіталу (Caldentey та ін. [13]; Li та ін. [14]). Подібні висновки отримано і в дослідженнях корпоративної поведінки в умовах волатильності потоків капіталу, де показано, що підприємства змушені переорієнтувати стратегію боргового фінансування з оптимізації вартості на управління ризиками та стійкістю (Werdaningtyas та ін. [15]; Brei, Schclarek [16]).

Аналіз наявних досліджень свідчить, що боргове фінансування підприємств у сучасних умовах формується під впливом макроекономічної нестабільності, інституційних обмежень і проциклічності кредитних ринків. Це зумовлює необхідність розглядати борг не лише як джерело фінансування, а як адаптаційний інструмент, роль якого змінюється від стимулювання зростання до забезпечення фінансової життєздатності бізнесу в кризових умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення та систематизація теоретико-методичних підходів до боргового фінансування підприємств з урахуванням впливу макроекономічної нестабільності, а також визначення ключових каналів трансформації ролі боргу в умовах економічних шоків. Досягнення поставленої мети передбачає аналіз економічної природи боргового капіталу, механізмів його впливу на фінансову стійкість підприємств і зміни функціонального призначення боргу залежно від фази економічного циклу. Отримані результати мають теоретичне значення для розвитку концепцій структури капіталу та практичну цінність для формування адаптивної боргової політики підприємств в умовах підвищеної макроекономічної невизначеності.

Методи та матеріали дослідження. В рамках запропонованого дослідження застосовано методичний теоретико-узагальнювальний характеру, що

поєднує системний підхід із порівняльно-аналітичним опрацюванням літератури. В рамках методичного підходу борговий капітал розглядається як елемент фінансової архітектури підприємства, що впливає не лише на ресурсне забезпечення, а й на структуру ризиків, фінансову стійкість, управлінську автономію та вразливість до шоків. Порівняння теоретичних концепцій структури капіталу здійснювалося через виділення їх ключових припущень і перевірку пояснювальної здатності в умовах нестабільного макросередовища, коли порушується прогнозованість ставок, ускладнюється доступ до рефінансування й зростає премія за ризик. Логіко-структурне моделювання використано для побудови причинно-наслідкових зв'язків між чинниками нестабільності та змінами параметрів боргового фінансування, що дозволило описати трансформацію функціональної ролі боргу від інструмента підтримки інвестиційного розвитку до адаптаційного механізму з фокусом на збереженні ліквідності й платоспроможності. Узагальнення результатів виконано шляхом систематизації каналів впливу макро-шоків на боргові рішення підприємств і формулювання практичних орієнтирів для гнучкої боргової політики, зокрема щодо управління строковою структурою зобов'язань, валютною експозицією, ризиком рефінансування та інституціональними обмеженнями в періоди економічної турбулентності.

Матеріали дослідження сформовано на основі добірки наукових праць, що висвітлюють теорію структури капіталу та практику боргового фінансування підприємств у середовищі підвищеної макроекономічної невизначеності. Емпіричну та концептуальну основу становили публікації, у яких розкриваються класичні й сучасні підходи до вибору співвідношення власного і позикового капіталу (компромісний, сигнальний, агентський, поведінковий), а також роботи, присвячені впливу інфляції, процентних ставок, валютної волатильності, фінансової турбулентності та геополітичних ризиків на вартість і доступність боргових ресурсів. Окремим блоком використано джерела, які аналізують проциклічність кредитних ринків, ризик рефінансування та ефект боргового «навісу», що дозволило пов'язати корпоративний борг із ширшими макрофінансовими наслідками. Для врахування українського контексту застосовано публікації щодо кредитування бізнесу у воєнний період, де фіксуються зміни у поведінці банків, посилення вимог до позичальників і зростання значущості ліквідності та операційної стійкості при ухваленні фінансових рішень.

Виклад основного матеріалу. У ринковій економіці потреба в борговому капіталі виникає не випадково і не як виняток, а як закономірний наслідок нерівномірного руху фінансових ресурсів. Поки одні економічні суб'єкти акумулюють кошти, не маючи можливості або мотивації негайно їх інвестувати, інші стикаються з браком фінансування для

підтримання операційної діяльності чи реалізації запланованих проєктів. Саме в цій точці перетину інтересів формується борговий капітал — як інструмент тимчасового залучення ресурсів без передачі права власності.

Для підприємства боргове фінансування є не тільки альтернативою власному капіталу, а елементом ширшої фінансової архітектури, що визначає характер його взаємодії з банками, інвесторами та фінансовими ринками загалом. Залучення позикових коштів дає змогу прискорювати розвиток, не змінюючи структуру власності, що особливо важливо за обмеженого доступу до акціонерного фінансування або високої вартості публічних розміщень акцій. Водночас борг формує жорсткі зобов'язання, виконання яких не залежить від поточних фінансових результатів, а отже підвищує чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ключова відмінність боргового капіталу від власного капіталу як джерела фінансування полягає в розподілі контролю та відповідальності. Кредитори, як правило, не залучені до оперативного чи стратегічного управління підприємством і реалізують свої права переважно через контрактні умови. Для власників це означає збереження управлінської автономії, однак така перевага супроводжується зростанням фінансових ризиків. У разі ускладнення платоспроможності саме боргові зобов'язання мають пріоритет у задоволенні вимог, що може обмежувати стратегічну гнучкість бізнесу.

З позиції ризиковості борг не є однозначно позитивним або негативним інструментом. За умов стабільних грошових потоків борг дозволяє підвищувати ефективність використання власного капіталу завдяки ефекту фінансового левереджу. Проте зі зростанням боргового навантаження цей ефект швидко втрачає позитивний характер. У періоди економічної турбулентності або підвищення вартості обслуговування зобов'язань борг може трансформуватися з джерела розвитку на фактор фінансової вразливості, що загрожує стійкості підприємства.

Вартість боргового капіталу також має подвійний характер. У нормальних умовах вартість такого фінансування є нижчою порівняно з вартістю власного капіталу, що пояснюється меншим ризиком для кредиторів і пріоритетністю їхніх вимог. Додаткову привабливість боргу формує можливість віднесення процентних витрат на собівартість, що зменшує податкове навантаження. Водночас у нестабільному макроекономічному середовищі ці переваги швидко нівелюються через зростання процентних ставок, премій за ризик і посилення вимог до позичальників.

Функціонально боргове фінансування виконує кілька взаємопов'язаних ролей, зокрема, забезпечує ресурсну базу для інвестиційних рішень, дозволяючи реалізовувати капіталомісткі проєкти без накопичення власних коштів. Одночасно борг виконує стабілізаційну функцію, допомагаючи підприємству

перекривати тимчасові фінансові розриви й підтримувати ліквідність. Не менш важливою є дисциплінуюча роль боргових зобов'язань — необхідність регулярних платежів змушує менеджмент уважніше ставитися до управління грошовими потоками та стримує надмірно ризикові рішення.

Значення боргового капіталу змінюється залежно від фази економічного циклу. У періоди зростання борговий капітал зазвичай розглядається як інструмент прискорення розвитку та масштабування бізнесу. Натомість у фазі спаду або кризи акцент переноситься на збереження платоспроможності, а боргове навантаження починає обмежувати інвестиційну активність. За таких умов підприємства переглядають структуру фінансування, скорочують короткострокові зобов'язання та шукають більш гнучкі або гарантовані форми позикових ресурсів.

У підсумку борговий капітал займає центральне, але не однозначне місце у фінансовій структурі підприємства (Табл. 1). Борговий капітал поєднує потенціал для зростання з підвищеними ризиками

й вимагає зваженого підходу до управління. Економічна природа та функціональна роль боргового капіталу формують систему компромісів, яка в умовах макроекономічної нестабільності потребує не шаблонних рішень, а контекстного аналізу й адаптивної фінансової політики.

У корпоративних фінансах борг не розглядається як суто технічне джерело покриття дефіциту ресурсів. Натомість використання боргу завжди пов'язане з управлінськими рішеннями, очікуваннями ринку та рівнем прийнятного ризику. Саме тому формування боргової складової капіталу слід розглядати не як механічний вибір між альтернативами, а як результат взаємодії фінансових, інституційних і поведінкових чинників.

Перші теоретичні моделі структури капіталу будувалися на припущенні, що ринки є відносно досконалими, а інформація — симетричною. За таких умов борг і власний капітал виконували радше технічну функцію, не впливаючи безпосередньо на ринкову вартість підприємства [17].

Таблиця 1

Роль та характеристики боргового капіталу в фінансовій архітектурі підприємства

Аналітичний вимір	Змістовна характеристика	Економічні наслідки для підприємства	Управлінські орієнтири
Борговий капітал як економічна категорія			
Економічна природа боргу	Тимчасове залучення фінансових ресурсів без передачі права власності	Прискорення інвестиційних процесів та обороту капіталу	Інтеграція боргу в довгострокову фінансову модель
Місце боргу в структурі капіталу підприємства	Альтернатива власному капіталу та канал доступу до фінансових ринків	Розвиток без розмивання структури власності за наявності фіксованих зобов'язань	Баланс між управлінською автономією та борговим навантаженням
Змістово-функціональні характеристики боргового капіталу			
Контроль і пріоритет вимог	Відсутність участі кредиторів в управлінні фінансів підприємства за пріоритетності їхніх вимог	Обмеження стратегічної гнучкості у разі фінансового стресу	Попереднє планування ліквідності фінансів підприємства та умов договорів
Ризиковість боргового капіталу	Підвищення ефективності власного капіталу за стабільних умов і зростання фінансової вразливості за умов макроекономічних шоків	Перехід від стимулювання зростання до загрози фінансової стійкості	Контроль рівня боргу з урахуванням волатильності доходів
Вартість боргового капіталу	Нижча вартість порівняно з власним капіталом за рахунок ризикових і податкових чинників	Зменшення вартості капіталу в стабільних умовах, зростання — в періоди нестабільності	Оцінка доцільності боргу з урахуванням ринкових умов
Основні функції боргового капіталу в управлінні підприємством			
Інвестиційна функція боргу	Забезпечення фінансування капіталомістких проєктів	Можливість масштабування діяльності без тривалого накопичення власних ресурсів	Узгодження строків запозичень з інвестиційним циклом
Стабілізаційна та дисциплінуюча функції боргу	Підтримка ліквідності та стимулювання фінансової дисципліни	Зменшення ризику касових розривів і неефективних рішень	Формалізація управління грошовими потоками
Циклічність використання боргу	Зміна ролі боргу залежно від фази економічного циклу	У кризовому стані борг обмежує інвестиційну активність і стійкість підприємства	Адаптація боргової політики підприємства до макроекономічних умов

Джерело: власний аналіз автора на основі даних досліджень [1–16]

Проте практичний досвід і подальші дослідження продемонстрували, що ці припущення мають обмежену застосовність. У реальності фінансові рішення приймаються в умовах стягнення податків, обмеженої ліквідності, нерівномірного доступу до інформації та ризику фінансових втрат, що суттєво змінює роль боргу.

Одним із ключових пояснювальних підходів стала ідея компромісу між вигодами боргового фінансування та пов'язаними з ним ризиками. Процентні платежі дозволяють зменшувати податкове навантаження, що робить борг відносно дешевшим порівняно з власним капіталом. Водночас зі зростанням частки позикових коштів підприємство стає більш чутливим до збоїв у грошових потоках, змін процентних ставок і погіршення макроекономічної ситуації [18]. У результаті борг перестає бути однозначною перевагою й починає виконувати роль фактора, який одночасно підвищує ефективність і загострює фінансові ризики.

Вагомий вплив на формування боргової політики мають також інформаційні аспекти. У більшості випадків управлінська команда володіє глибшим розумінням фінансового стану підприємства, ніж зовнішні інвестори чи кредитори. За таких умов вибір між боргом і власним капіталом стає формою непрямого сигналу для ринку. Залучення боргового фінансування часто сприймається як ознака впевненості в стабільності майбутніх доходів і здатності

виконувати зобов'язання [19]. Натомість емісія власного капіталу може тлумачитися як сигнал внутрішніх обмежень або переоціненості бізнесу, що впливає на поведінку інвесторів.

Окремий пласт теоретичних досліджень пов'язаний з агентськими відносинами всередині підприємства. У цьому контексті борг виконує не лише фінансову, а й дисциплінуючу функцію. Регулярні зобов'язання зі сплати процентів і погашення основної суми боргу зменшують простір для нецільового використання ресурсів і змушують менеджмент концентруватися на підтриманні стабільних грошових потоків [20]. Водночас надмірна залежність від позикових коштів може породжувати нові конфлікти — вже між власниками та кредиторами, особливо у випадках погіршення фінансових результатів.

Класичні теоретичні моделі структури капіталу зазвичай виходять із припущення відносної стабільності економічного середовища. Однак в умовах макроекономічної нестабільності ці підходи дедалі частіше виявляються недостатніми. Висока інфляція, валютні коливання, зміни монетарної політики та зростання ризиків, пов'язаних з країною призводять до того, що борг перестає бути довгостроково прогнозованим інструментом. У таких умовах підприємства змушені адаптувати структуру фінансування до поточної ситуації, часто жертвуючи теоретичною «оптимальністю» заради короткострокової фінансової стійкості [21].

Таблиця 2

Теоретичні підходи до формування боргової складової капіталу підприємства

Теоретичний вимір	Ключові ідеї	Роль боргу в структурі капіталу	Обмеження підходу в умовах макроекономічної нестабільності
Класичні моделі структури капіталу	За досконалих ринків і симетричної інформації структура капіталу не впливає на вартість підприємства	Борг виконує технічну функцію залучення ресурсів	Не враховує податки, ризики, асиметрію інформації та макрошоки
Макроекономічний контекст	Структура капіталу формується під впливом інфляції, ставок і країнових ризиків	Борг втрачає прогнозованість як довгостроковий інструмент	Класичні моделі не враховують швидкі зміни середовища
Компромісний підхід	Існує баланс між податковими вигодами боргу та ризиком фінансових ускладнень	Борг підвищує ефективність до певного рівня навантаження	Межа «оптимальності» зміщується в кризових умовах і стає нестабільною
Інформаційна асиметрія та сигнальний підхід	Вибір боргу або власного капіталу є сигналом для ринку	Борг інтерпретується як ознака впевненості у майбутніх доходах	Сигнальний ефект слабшає за високої невизначеності
Агентський підхід	Борг дисциплінує менеджмент через фіксовані зобов'язання	Зменшує опортуністичну поведінку управлінців	Надмірний борг породжує конфлікти між власниками й кредиторами
Біхевіористський (поведінковий) підхід	Фінансові рішення залежать від очікувань і сприйняття ризику	Борг стає інструментом адаптації до ринкових очікувань	Схильність до короткострокових рішень у кризі
Адаптивний підхід	Відмова від універсальної «оптимальної» структури капіталу	Борг використовується гнучко з урахуванням поточних умов	Потребує складніших управлінських рішень і моніторингу ризиків

Джерело: власний аналіз автор на основі даних досліджень [17–21]

Отже, сучасні теоретико-методичні підходи до формування боргової складової капіталу демонструють, що борг є багатовимірним інструментом (Табл. 2). Використання боргу одночасно пов'язане з податковими вигодами, сигналами для ринку, внутрішньою дисципліною та підвищеною фінансовою вразливістю. Саме тому в нестабільній макроекономічній ситуації борг не може розглядатися через призму універсальних моделей, а потребує гнучкого, контекстного осмислення з урахуванням реальних обмежень і ризиків.

Фінансові рішення підприємств, пов'язані із залученням боргового капіталу, переважно залежать від ширшого макроекономічного тла. Навіть за формально однакових фінансових показників умови кредитування можуть суттєво відрізнятися залежно від стану економіки, очікувань учасників ринку та загального рівня невизначеності. У періоди макроекономічної нестабільності ця залежність посилюється, а боргове фінансування втрачає ознаки стандартного інструмента фінансового планування [22; 23].

Нестабільність на макрорівні зазвичай проявляється не в одному, а в кількох взаємопов'язаних вимірах. Інфляційні процеси знижують передбачуваність витрат і доходів, ускладнюючи оцінку реального боргового навантаження. Валютні коливання створюють додаткові ризики для підприємств, які мають зобов'язання в іноземній валюті або залежать від імпортних компонентів [24; 25]. Фінансова турбулентність змінює поведінку банків і інвесторів,

які в умовах зростання ризиків швидко переходять від активного кредитування до режиму обережності. Воєнні та геополітичні чинники доповнюють цю картину, підсилюючи невизначеність щодо попиту, логістики та збереження активів.

Під впливом макроекономічних шоків змінюються як умови доступу до боргового капіталу, так і його вартість. Зростання інфляційних і ризикових очікувань майже автоматично відображається в процентних ставках, які включають додаткові премії за невизначеність. Паралельно фінансові установи переглядають підходи до оцінювання позичальників, скорочують строки кредитування або зосереджуються на найбільш захищених сегментах [22; 26]. Для підприємств це означає, що питання боргового фінансування полягає не лише в здорожчанні ресурсів, а й у самому факті їх доступності, зокрема можливості пролонгації чи рефінансування наявних зобов'язань.

Характерною рисою кредитних ринків у нестабільному макроекономічному середовищі є їхня виражена проциклічність. У фазі економічного піднесення кредитування, як правило, розширюється, умови стають м'якшими, а борг сприймається як логічний інструмент підтримки зростання. Проте зі зміною економічної кон'юнктури цей процес швидко розвертається у протилежному напрямі. Скорочення кредитування часто збігається з погіршенням фінансових результатів підприємств, що призводить до ефекту фінансового стиснення. У таких умовах

Таблиця 3

Вплив макроекономічної нестабільності на боргове фінансування підприємств

Чинники нестабільності	Зміни умов боргового фінансування	Стратегічні наслідки для підприємства
Інфляція та зміна процентних ставок	Зростає ціна ресурсу, скорочується прогнозованість платежів	Підвищення ролі строковості, перегляд структури боргу
Валютні коливання	Дорожчає обслуговування валютних зобов'язань, посилюються обмеження	Скорочення валютного боргу, хеджування, перехід на інструменти в національній валюті
Фінансова турбулентність	Зростає жорсткість вимог кредиторів, скорочуються строки, зростають премії за ризик	Складніше залучати довгостроковий борг, зростає значення ліквідності
Воєнні та геополітичні ризики	Росте невизначеність щодо стану активів і операційної діяльності, кредитори стають обережнішими	Зміщення до гарантійних інструментів, консервативні ліміти боргу
Інституціональні ризики	Непередбачуваність регуляторних змін, посилення комплаєнс-вимог, правова невизначеність щодо захисту прав кредиторів і стягнення, ризики адміністрування податків і мит, обмеження руху капіталу та доступу до окремих інструментів	Зростання премії за інституціональний ризик у ставках, переорієнтація на забезпечені та структуровані інструменти, підсилення договірного дизайну (ковенанти, тригери, забезпечення), диверсифікація кредиторів і джерел фінансування
Макроекономічні шоки та ризик рефінансування	Ускладнюється пролонгація, дорожчає рефінансування	Підсилення управління графіком погашень і резервами ліквідності
Проциклічність кредитування	У зростаючій фазі економічного циклу кредитування розширюється, у кризу — навпаки стискається	У кризі борг переходить від інструмента розвитку до «буфера» виживання бізнесу

Джерело: власний аналіз автора на основі даних досліджень [22–26]

борг починає посилювати кризові явища, замість того щоб їх пом'якшувати.

У періоди поглибленої макроекономічної нестабільності трансформується сама роль боргового капіталу у фінансовій стратегії підприємства (Табл. 3). Якщо в сприятливому середовищі борг використовується переважно для реалізації інвестиційних планів і масштабування бізнесу, то в кризових умовах пріоритети змінюються. На перший план виходять питання ліквідності, підтримання операційної діяльності та уникнення дефолтних ситуацій. Борг у таких випадках дедалі частіше виконує функцію тимчасового фінансового «буфера», а не джерела довгострокового розвитку.

У підсумку макроекономічна нестабільність суттєво змінює логіку прийняття рішень щодо боргового фінансування, зокрема, впливає не лише на формальні параметри кредитування, а й на стратегічне сприйняття боргу підприємством. У таких умовах борговий капітал стає частиною адаптаційної поведінки бізнесу, що потребує підвищеної уваги до ризиків, гнучкості фінансових рішень і постійного врахування змін у макроекономічному середовищі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Боргове фінансування підприємств у сучасних умовах не може розглядатися як універсальний або суто технічний інструмент залучення ресурсів. Макроекономічна нестабільність істотно змінює умови доступу до боргового капіталу, його вартість і функціональну роль у фінансовій стратегії підприємства. У таких умовах борг трансформується з інструмента підтримки інвестиційного зростання на елемент адаптаційної фінансової політики, орієнтованої на збереження платоспроможності та операційної стійкості. Аналіз показав, що класичні теоре-

тичні підходи до структури капіталу мають обмежену пояснювальну здатність у середовищі високої невизначеності. Концепції компромісу, сигналів і агентських відносин дозволяють глибше інтерпретувати мотивацію використання боргу, однак застосування цих теорій потребує коригування з урахуванням макроекономічних шоків, проциклічності кредитування та змін кредитної поведінки фінансових установ. Основними каналами впливу макроекономічної нестабільності на боргове фінансування є інфляційні процеси, валютні коливання, фінансова турбулентність і геополітичні ризики. Через ці канали відбувається одночасне здорожчання боргових ресурсів та звуження їх доступності, що підвищує значення управління ліквідністю, строковою структурою зобов'язань і ризиком рефінансування. Проциклічність кредитування посилює вразливість підприємств у фазах економічного спаду, коли скорочення кредитної пропозиції збігається з погіршенням фінансових результатів. За таких умов борг перестає виконувати стабілізуючу функцію й може підсилювати кризові явища, що зумовлює необхідність обмеження боргового навантаження в періоди економічного піднесення. В умовах макроекономічної нестабільності доцільним є перехід від пошуку «оптимальної» структури капіталу до формування гнучкої, контекстно орієнтованої боргової політики підприємства. Така політика має враховувати змінність макроекономічного середовища, асиметрію інформації та обмеження фінансових ринків. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну оцінку впливу макроекономічних шоків на боргові рішення підприємств різних секторів економіки, а також на розробку інструментів управління борговою стійкістю в умовах тривалої економічної турбулентності.

Література

1. Тарасевич Н. Сучасні тенденції розвитку міжнародного ринку боргового фінансування. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 5–6 (282–283). С. 53–58. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-53-58>
2. Боровікова М. Фінансування підприємства за допомогою довгострокового боргу. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. С. 1–7. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4187> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Захаркін О., Захаркіна Л., Соломко Ю., Івницька К. Аналіз традиційних та інноваційних інструментів фінансування суб'єктів господарювання. *Вісник СумД У. Серія «Економіка»*. 2020. № 2. С. 55–64. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ed5daa31-f150-4003-99c5-842d79e0822a/content> (дата звернення: 10.01.2026).
4. Корнеева Ю. Адаптація мезонінного фінансування до потреб державних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 337–343. https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_04_0&lang=ua&stqa=46 (дата звернення: 10.01.2026).
5. Гомотюк А. Перспективи інноваційного фінансування бізнесу у сучасних глобалізаційних змінах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 47. С. 17–20. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-3>
6. Коць О., Ільчук П., Холявка Я. Особливості кредитування юридичних осіб під час воєнного стану в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 5(33). С. 758–770. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-758-770](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-758-770)
7. Ільчук П., Коць О., Літковець А., Коць О. Банківське кредитування як різновид боргового фінансування бізнесу в умовах війни: тенденції та особливості. *Національні інтереси України*. 2025. № 4(9). С. 582–594. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-582-594](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-582-594)

8. Плахота А. Особливості оцінки кредитного ризику при кредитуванні підприємств комерційними банками в умовах війни. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 8(26). С. 140–150. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8\(26\)-140-150](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8(26)-140-150)
9. Brunnermeier M., Krishnamurthy A. The macroeconomics of corporate debt. *The Review of Corporate Finance Studies*. 2020. № 9(3). P. 656–665. <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfaa015>
10. Chang X., Chen Y., Dasgupta S. Macroeconomic conditions, financial constraints, and firms' financing decisions. *Journal of Banking and Finance*. 2019. № 101. P. 242–255. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.10.016>
11. Chow Y., Muhammad J., Bany-Arifin A., Cheng F. Macroeconomic uncertainty, corporate governance and corporate capital structure. *International Journal of Managerial Finance*. 2018. № 14(3). P. 301–321. <https://doi.org/10.1108/ijmf-08-2017-0156>
12. Jordà Ò., Kornejew M., Schularick M., Taylor A. Zombies at large? corporate debt overhang and the macroeconomy. *Federal Reserve Bank of New York Staff Reports*. 2020. № 951. P. 1–46. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3742973>
13. Caldenteu E., Negront N., Lobos L. Corporate debt in Latin America and its macroeconomic implications. *Journal of Post Keynesian Economics*. 2019. № 42(3). P. 335–362. <https://doi.org/10.1080/01603477.2019.1616563>
14. Li D., Magud N., Valencia F. Financial shocks and corporate investment in emerging markets. *Journal of Money Credit and Banking*. 2019. № 52(2–3). P. 613–644. <https://doi.org/10.1111/jmcb.12603>
15. Werdaningtyas H., Achsan N., Ratnawati A., Irawan T. Navigating Capital Flows Volatility: Corporate Financing Behaviour in Emerging Markets — Insight from Indonesia. *International Journal of Research and Review*. 2025. № 12(10). P. 231–240. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20251023>
16. Brei M., Schclarek A. Public bank lending in times of crisis. *Journal of Financial Stability*. 2013. № 9(4). P. 820–830. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2013.01.002>
17. Healy P., Palepu K. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*. 2001. № 31(1–3). P. 405–440. [https://doi.org/10.1016/s0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/s0165-4101(01)00018-0)
18. Korajczyk R., Levy A. Capital structure choice: macroeconomic conditions and financial constraints. *Journal of Financial Economics*. 2003. № 68(1). P. 75–109. [https://doi.org/10.1016/s0304-405x\(02\)00249-0](https://doi.org/10.1016/s0304-405x(02)00249-0)
19. Leary M., Roberts M. The pecking order, debt capacity, and information asymmetry. *Journal of Financial Economics*. 2009. № 95(3). P. 332–355. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.10.009>
20. Huang Q., Jiang F., Wu S.-Y. Does short-maturity debt discipline managers? Evidence from cash-rich firms' acquisition decisions. *Journal of Corporate Finance*. 2018. № 53(C). P. 133–154. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.10.001>
21. Hackbarth D., Miao J., Morellec E. Capital structure, credit risk, and macroeconomic conditions. *Journal of Financial Economics*. 2006. № 82(3). P. 519–550. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.10.003>
22. Bhamra H., Dorion C., Jeanneret A., Weber M. High inflation: low default risk and low equity valuations. *Review of Financial Studies*. 2022. № 36(3). P. 1192–1252. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhac021>
23. Pratap S., Lobato I., Somuano A. Debt composition and balance sheet effects of exchange rate volatility in Mexico: a firm level analysis. *Emerging Markets Review*. 2003. № 4(4). P. 450–471. [https://doi.org/10.1016/s1566-0141\(03\)00064-5](https://doi.org/10.1016/s1566-0141(03)00064-5)
24. Demirkılıç S. Balance sheet effects of foreign currency debt and real exchange rate on corporate investment: evidence from Turkey. *Emerging Markets Review*. 2021. № 47. P. 100796. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2021.100796>
25. Almustafta H., Jabbouri I., Ploypailin K. Economic policy uncertainty, financial leverage, and corporate investment: Evidence from U.S. firms. *Economies*. 2023. № 11(2). P. 1–19. <https://doi.org/10.3390/economies11020037>
26. Kalemli-Ozcan S., Laeven L., Moreno D. Debt overhang, rollover risk, and corporate investment: evidence from the European crisis. *NBER Working Paper Series*. 2018. № 24555. P. 1–44. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24555/revisions/w24555.rev0.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

References

1. Tarasevych, N. (2021) 'Suchasni tendentsii rozvytku mizhnarodnoho rynku borhovoho finansuvannia,' *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 5–6(282–283), pp. 53–58. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-5-6-282-283-53-58>
2. Borovikova, M. (2015) 'Finansuvannia pidpriemstva za dopomohoiu dovhostrokovoho borhu,' *Efektivna ekonomika*, 7, pp. 1–7. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4187>
3. Zakharkin, O., Zakharkina, L., Solomko, Yu., and Ivnytska, K. (2020) 'Analiz tradytsiinykh ta innovatsiinykh instrumentiv finansuvannia subiektiv hospodariuvannia,' *Visnyk SumD U. Seriiia "Ekonomika"*, 2, pp. 55–64. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ed5daa31-f150-4003-99c5-842d79e0822a/content>
4. Kornieieva, Yu. (2018) 'Adaptatsiia mezaninnoho finansuvannia do potreb derzhavnykh pidpriemstv,' *Biznes Inform*, 4, pp. 337–343. https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_04_0&lang=ua&stqa=46
5. Homotiuk, A. (2023) 'Perspektyvy innovatsiinoho finansuvannia biznesu u suchasnykh hlobalizatsiinykh zminakh,' *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 47, pp. 17–20. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-3>

6. Kots, O., Ilchuk, P., and Kholiavka, Ya. (2024). 'Osoblyvosti kredytuvannya yurydychnykh osib pid chas voiennoho stanu v Ukraini,' *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 5(33), pp. 758–770. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-758-770](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-758-770)
7. Ilchuk, P., Kots, O., Litkovets, A., and Kots, O. (2025) 'Bankivske kredytuvannya yak riznovyd borhovoho finansuvannya biznesu v umovakh viiny: tendentsii ta osoblyvosti,' *Natsionalni interesy Ukrainy*, 4(9), pp. 582–594. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-582-594](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-582-594)
8. Plakhota, A. (2024) 'Osoblyvosti otsinky kredytnoho ryzyku pry kredytuvanni pidpriemstv komertsiiinymy bankamy v umovakh viiny,' *Aktualni pytannia u suchasni nautsi*, 8(26), pp. 140–150. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8\(26\)-140-150](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8(26)-140-150)
9. Brunnermeier, M. and Krishnamurthy, A. (2020) 'The macroeconomics of corporate debt,' *The Review of Corporate Finance Studies*, 9(3), pp. 656–665. <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfaa015>
10. Chang, X., Chen, Y. and Dasgupta, S. (2018) 'Macroeconomic conditions, financial constraints, and firms' financing decisions,' *Journal of Banking & Finance*, 101, pp. 242–255. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.10.016>
11. Chow, Y., Muhammad, J., Bany-Ariffin, A., and Cheng, F. (2018) 'Macroeconomic uncertainty, corporate governance and corporate capital structure,' *International Journal of Managerial Finance*, 14(3), pp. 301–321. <https://doi.org/10.1108/ijmf-08-2017-0156>
12. Jordà, Ò., Kornejew, M., Schularick, M., and Taylor, A. (2020) 'Zombies at large? corporate debt overhang and the macroeconomy,' *Federal Reserve Bank of New York Staff Reports*, 951, pp. 1–46. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3742973>
13. Caldenteu, E.P., Negront, N.F. and Lobos, L.M. (2019) 'Corporate debt in Latin America and its macroeconomic implications,' *Journal of Post Keynesian Economics*, 42(3), pp. 335–362. <https://doi.org/10.1080/01603477.2019.1616563>
14. Li, D., Magud, N.E. and Valencia, F. (2019) 'Financial shocks and corporate investment in emerging markets,' *Journal of Money Credit and Banking*, 52(2–3), pp. 613–644. <https://doi.org/10.1111/jmcb.12603>
15. Werdaningtyas, H., Achسانی, N., Ratnawati, A., and Irawan, T. (2025) 'Navigating Capital Flows Volatility: Corporate Financing Behaviour in Emerging Markets — Insight from Indonesia,' *International Journal of Research and Review*, 12(10), pp. 231–240. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20251023>
16. Brei, M. and Schclarek, A. (2013) 'Public bank lending in times of crisis,' *Journal of Financial Stability*, 9(4), pp. 820–830. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2013.01.002>
17. Healy, P.M. and Palepu, K.G. (2001) 'Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature,' *Journal of Accounting and Economics*, 31(1–3), pp. 405–440. [https://doi.org/10.1016/s0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/s0165-4101(01)00018-0)
18. Korajczyk, R. A. and Levy, A. (2003) 'Capital structure choice: macroeconomic conditions and financial constraints,' *Journal of Financial Economics*, 68(1), pp. 75–109. [https://doi.org/10.1016/s0304-405x\(02\)00249-0](https://doi.org/10.1016/s0304-405x(02)00249-0)
19. Leary, M. T. and Roberts, M. R. (2009) 'The pecking order, debt capacity, and information asymmetry,' *Journal of Financial Economics*, 95(3), pp. 332–355. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.10.009>
20. Huang, Q., Jiang, F. and Wu, S.-Y. (2018) 'Does short-maturity debt discipline managers? Evidence from cash-rich firms' acquisition decisions,' *Journal of Corporate Finance*, 53, pp. 133–154. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.10.001>
21. Hackbarth, D., Miao, J. and Morellec, E. (2006) 'Capital structure, credit risk, and macroeconomic conditions,' *Journal of Financial Economics*, 82(3), pp. 519–550. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.10.003>
22. Bhamra, H. S., Dorion, C., Jeanneret, A., and Weber, M. (2022) 'High inflation: low default risk and low equity valuations,' *Review of Financial Studies*, 36(3), pp. 1192–1252. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhac021>
23. Pratap, S., Lobato, I. and Somuano, A. (2003) 'Debt composition and balance sheet effects of exchange rate volatility in Mexico: a firm level analysis,' *Emerging Markets Review*, 4(4), pp. 450–471. [https://doi.org/10.1016/s1566-0141\(03\)00064-5](https://doi.org/10.1016/s1566-0141(03)00064-5)
24. Demirkılıç, S. (2021) 'Balance sheet effects of foreign currency debt and real exchange rate on corporate investment: evidence from Turkey,' *Emerging Markets Review*, 47, p. 100796. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2021.100796>
25. Almustafa, H., Jabbouri, I. and Kijkasiwat, P. (2023) 'Economic Policy Uncertainty, Financial Leverage, and Corporate Investment: Evidence from U.S. Firms,' *Economies*, 11(2), p. 1–19. <https://doi.org/10.3390/economies11020037>
26. Kalemli-Ozcan, S., Laeven, L., and Moreno, D. (2018) 'Debt overhang, rollover risk, and corporate investment: evidence from the european crisis,' *NBER Working Paper Series*, 24555, pp. 1–44. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24555/revisions/w24555.rev0.pdf

Дрига Жанна Володимирівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування
Державний університет «Житомирська політехніка»*

Dryha Zhanna

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of National Security, Public Governance and Administration
Zhytomyr Polytechnic State University
ORCID: 0000-0002-1844-5329*

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11911

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ: АВТОРСЬКА МОДЕЛЬ РЕГУЛЯТОРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

INTERNAL AUDIT OF INSURANCE COMPANIES: AN AUTHOR'S MODEL OF REGULATORY TRANSFORMATION

Анотація. Вступ. Посилення регуляторних вимог Національного банку України до системи управління, внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту страхових компаній зумовлює необхідність глибокої трансформації ролі внутрішнього аудиту у структурі корпоративного управління. Сучасний регуляторний підхід ґедалі більше орієнтується не на формальну наявність контрольних процедур, а на їхню спроможність забезпечувати доказову впевненість щодо адекватності управління ризиками, достовірності фінансової звітності та платоспроможності страховиків. У цьому контексті внутрішній аудит перестає бути допоміжною або суто перевіркою функцією та перетворюється на ключовий елемент системи гарантування фінансової стійкості.

Особливої актуальності ці питання набувають в умовах довгострокових страхових зобов'язань, високої складності процесів страхового резервування, використання професійного судження актуаріїв і зростання гібридних ризиків, пов'язаних із ринковою волатильністю, регуляторними змінами та операційною нестабільністю. Якість внутрішнього аудиту безпосередньо впливає на здатність страхової компанії своєчасно виявляти викривлення у формуванні резервів, слабкі місця у системі внутрішнього контролю та потенційні загрози платоспроможності. Відповідно, ефективність внутрішнього аудиту стає критичним чинником захисту інтересів страхувальників, підвищення прозорості діяльності страховиків і формування довіри до небанківського фінансового сектору загалом.

Мета. Метою статті є розроблення практичної моделі трансформації внутрішнього аудиту страхової компанії, орієнтованої на вимірювану ефективність, доказовість та відповідність міжнародним стандартам і оновленим вимогам Національного банку України. Запропонована модель спрямована на подолання розриву між формальним регуляторним комплаєнсом і реальною здатністю внутрішнього аудиту забезпечувати надійні аудиторські докази та інтеграцію в систему корпоративного управління страховиків.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять положення міжнародних стандартів внутрішнього аудиту, розроблених Інститутом внутрішніх аудиторів (IIA), принципи страхового нагляду Міжнародної асоціації органів нагляду за страхуванням (IAIS), концепція інтегрованого управління ризиками COSO та рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) щодо корпоративного управління. У дослідженні ці підходи розглядаються як взаємодоповнювальні елементи єдиної системи управління ризиками та контролю у страхових компаніях [7; 8; 9].

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів до організації внутрішнього аудиту, нормативно-правового аналізу для оцінки регуляторних вимог, а також порівняльного аналізу міжнародних і національних практик.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Методи систематизації та моделювання застосовано для побудови практичної моделі трансформації внутрішнього аудиту, а метод експертної оцінки – для визначення ключових елементів доказовості та вимірюваної ефективності аудиторської функції в умовах страхового ринку.

Результати. Запропоновано проєктну модель трансформації внутрішнього аудиту страховика, що включає сім взаємопов'язаних блоків: діагностику розривів, формалізацію мандату і підзвітності, стратегічне та ризик-орієнтоване планування, ресурсну модель, програму забезпечення та підвищення якості (QAIP), систему безперервного професійного розвитку та стандартизацію звітності. Розроблено KPI-набори QAIP, адаптовані до специфіки поп-life і life страхування, з акцентом на контроль адекватності страхових резервів, актуарних припущень і регуляторних ризиків. Сформовано мінімальний пакет внутрішніх документів, що забезпечує доказову спроможність функції внутрішнього аудиту.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні авторської прикладної моделі трансформації внутрішнього аудиту страховика, яка вперше поєднує регуляторні вимоги НБУ, міжнародні стандарти внутрішнього аудиту та механізми доказовості у вигляді KPI QAIP, орієнтованих на контроль страхових резервів.

Перспективи. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію запропонованої моделі трансформації внутрішнього аудиту у страхових компаніях різних типів, масштабів і бізнес-моделей. Особливу увагу варто приділити оцінці впливу впровадження моделі на якість управління ризиками, стабільність фінансових результатів та рівень регуляторної відповідності страховиків. Перспективним напрямом подальших досліджень є також розроблення та впровадження цифрових інструментів підтримки QAIP, автоматизації збору аудиторських доказів і аналітики результатів внутрішнього аудиту. Це дозволить підвищити об'єктивність оцінок, зменшити операційні витрати та посилити роль внутрішнього аудиту як стратегічного партнера органів управління страхових компаній.

Ключові слова: внутрішній аудит страхової компанії, трансформація внутрішнього аудиту, система управління страховика, доказовість аудиту, програма забезпечення та підвищення якості (QAIP), страхові резерви, корпоративне управління, фінансова безпека.

Summary. Introduction. The ongoing strengthening of regulatory requirements imposed by the National Bank of Ukraine on governance, risk management and internal control systems of insurance companies has fundamentally reshaped expectations regarding the role and maturity of internal audit. Regulatory compliance is no longer assessed solely on the basis of formal policies or the existence of control procedures, but increasingly on the ability of internal audit to provide objective, evidence-based assurance regarding the effectiveness of governance processes, risk management practices and financial sustainability. In this context, internal audit evolves from a narrowly defined compliance or inspection function into a strategic element of corporate governance that supports informed decision-making by supervisory boards and senior management.

These challenges are particularly acute in the insurance sector, where long-term contractual obligations, complex reserving methodologies and extensive reliance on actuarial judgments significantly increase exposure to estimation risk, model risk and regulatory risk. The growing impact of hybrid risks – combining financial, operational, regulatory and macroeconomic dimensions – further amplifies the need for a robust internal audit function capable of generating verifiable audit evidence. Consequently, the quality, scope and methodological rigor of internal audit directly influence the level of protection afforded to policyholders, the credibility of insurers' financial reporting and, ultimately, the degree of public trust in the non-bank financial sector as a whole.

Purpose. The purpose of the article is to develop and substantiate a practical, implementation-oriented model for transforming the internal audit function of an insurance company in line with contemporary regulatory and professional expectations. The proposed model is explicitly focused on achieving measurable effectiveness, functional maturity and evidentiary capacity of internal audit activities, rather than on formal compliance with regulatory checklists. Particular emphasis is placed on alignment with the Global Internal Audit Standards and the updated regulatory framework of the National Bank of Ukraine governing insurer governance, internal control and risk management systems.

In addition, the study aims to bridge the gap between international internal audit standards and the specific operational, actuarial and regulatory characteristics of insurance companies. By doing so, the article seeks to provide insurance practitioners, regulators and audit professionals with a structured framework that enhances the strategic relevance of internal audit and strengthens its contribution to financial stability and corporate governance.

Materials and Methods. The methodological framework of the study is grounded in the Global Internal Audit Standards developed by the International Internal Audit Standards Board (IIASB/IIA), the Insurance Core Principles of the International Association of Insurance Supervisors (IAIS), the COSO Enterprise Risk Management framework and the OECD principles of corporate governance. These international standards and frameworks are treated as an integrated conceptual basis for designing a modern, risk-oriented and evidence-driven internal audit function within insurance companies [7; 8; 9].

The research employs a combination of general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis to systematize theoretical approaches to internal audit transformation, regulatory and comparative legal analysis to assess the alignment between international standards and national supervisory requirements, and systematization and modelling to construct a coherent transformation model. Expert evaluation methods are used to identify key performance indicators, quality criteria and documentation requirements that ensure the evidentiary robustness and practical applicability of the proposed internal audit toolkit.

Results. The article proposes a comprehensive project-based model for transforming the internal audit function in insurance companies, structured around seven interrelated functional blocks. These include: assessment of regulatory and methodological gaps, formalization of the internal audit mandate and accountability mechanisms, strategic and risk-based audit planning, development of an adequate resource and budgeting model, implementation of a quality assurance and improvement program (QAIP), establishment of a continuous professional development system for internal auditors, and standardization of internal audit reporting formats and evidence documentation.

As a key practical outcome, the study develops tailored QAIP KPI sets for non-life and life insurance companies, reflecting differences in risk profiles, reserving horizons and actuarial complexity. Particular attention is given to auditing the adequacy of insurance reserves, the reasonableness of actuarial assumptions and the management of regulatory and compliance risks. Furthermore, a minimum set of internal audit policies, procedures and reporting documents is substantiated as necessary to ensure the evidentiary capacity, transparency and supervisory reliability of the internal audit function.

Prospects. Further research should focus on the empirical testing and validation of the proposed internal audit transformation model across insurance companies of different sizes, ownership structures and lines of business. Such empirical analysis would enable assessment of the model's impact on governance quality, risk management effectiveness and regulatory compliance outcomes.

A promising direction for future studies is the development of digital solutions to support QAIP implementation, automate audit evidence collection and enhance analytical capabilities in internal audit. The integration of data analytics and digital audit tools is expected to further strengthen the role of internal audit as a strategic assurance function and a key contributor to the financial security and resilience of the insurance sector.

Key words: internal audit of insurance companies, internal audit transformation, insurer governance system, audit evidence, quality assurance and improvement program (QAIP), insurance reserves, corporate governance, financial security.

Постановка проблеми. Страховий ринок функціонує у зоні підвищеної соціальної відповідальності, оскільки споживачі купують не матеріальний товар, а зобов'язання страховика щодо майбутніх страхових виплат. Рівень довіри до страховика в таких умовах прямо залежить від якості корпоративного управління, ефективності системи внутрішнього контролю та прозорості управлінських рішень. Внутрішній аудит у сучасній моделі управління є механізмом незалежної оцінки адекватності управління ризиками, надійності контрольних процедур і достатності управлінських процесів для захисту інтересів страхувальників та інших стейкхолдерів. Водночас у практиці небанківських фінансових установ внутрішній аудит часто зберігає ознаки формальної («паперової») функції: планування здійснюється за календарним принципом, QAIP впроваджується декларативно або відсутній, ресурси не обґрунтовуються, а звітність має описовий характер без належної доказової бази. Така ситуація підсилює ризик формального комплаєнсу, коли наявність документів не трансформується у реальну керованість, фінансову стійкість та здатність виявляти викривлення у фінансовій інформації. Офіційно опубліковані регуляторні зміни НБУ (зокрема постанова Правління НБУ від 24.12.2025 № 157 та зміни до Положення № 194) закріпили обов'язок страховиків до 30.09.2026 привести організацію внутрішнього аудиту у відповідність до посиленних вимог щодо системи управління, внутрішнього контролю та незалежної оцінки ризиків. У цих умовах критичним є перехід від нормативного декларування до практичної моделі впровадження, що забезпечує доказовість, вимірювану ефективність і управлінську корисність внутрішнього аудиту [13; 14; 11; 8; 9].

Запропонований у статті підхід може використовуватися страховими компаніями як практичний інструмент підготовки до наглядових перевірок Національного банку України та як методологічна основа для уніфікації підходів до оцінки доказовості внутрішнього аудиту в регуляторній практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика внутрішнього аудиту та страхового резервування активно досліджується у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі у зв'язку з посиленням ролі небанківських фінансових установ та ускладненням регуляторного середовища. Основна увага науковців зосереджена на ризикорієнтованих підходах до аудиту, підвищенні якості фінансової звітності та інтеграції внутрішнього контролю в систему корпоративного управління страховика.

У зарубіжних дослідженнях внутрішній аудит розглядається як стратегічна функція управління ризиками та забезпечення довіри до фінансової інформації. Глобальні стандарти внутрішнього аудиту (IASB / ІА, 2024) акцентують увагу на доказовості аудиторських висновків і незалежності функції внутрішнього аудиту [11]. Аналогічні підходи закріплені у документах IAIS, де внутрішній аудит визначено ключовим елементом нагляду за платоспроможністю страховиків та адекватністю страхових резервів [12; 7].

Важливий вплив на розвиток сучасних підходів до внутрішнього аудиту мають концепції інтегрованого управління ризиками (COSO) та рекомендації OECD щодо корпоративного управління фінансовими установами, які передбачають перехід від формального контролю до оцінювання ефективності управлінських рішень [13; 14; 8; 9].

У вітчизняних дослідженнях значна увага приділяється фінансовому аудиту страховиків і регуляторним аспектам їх діяльності. Зокрема, у працях Л. В. Шірінян розкрито роль аудиту як інструменту контролю та регулювання діяльності страхових компаній [4], а також окреслено напрями розвитку внутрішнього аудиту як складової системи управління [8; 9].

Суттєвий внесок у розвиток наукових підходів до внутрішнього аудиту, страхового резервування та якості фінансової звітності небанківських фінансових установ зроблено у працях автора. Починаючи з 2012 року, обґрунтовано доцільність трактування страхових резервів як відкладених зобов'язань страховика, що потребують економічно обґрунтованих методів оцінки та системного внутрішнього контролю [2]. Подальший розвиток зазначених положень відображено у докторських дослідженнях, присвячених аудиторським доказам та протидії фальсифікаціям у фінансовому секторі [3; 7; 8; 9; 10].

Таким чином, попри наявність значного наукового доробку, залишається недостатньо розробленою практична модель трансформації внутрішнього аудиту страховика, орієнтована на вимірювану ефективність, доказовість та відповідність оновленим вимогам Національного банку України [1].

Метою статті є розроблення практичної моделі трансформації внутрішнього аудиту страхової компанії, орієнтованої на вимірювану ефективність та доказовість відповідно до Глобальних стандартів

Методологічну основу дослідження становлять: стандартизований підхід до професійної практики внутрішнього аудиту, концепція аудиторських доказів як інструменту ідентифікації викривлень фінансової звітності, а також підхід до аудиту як механізму протидії фальсифікаціям у фінансовому секторі. Використано методи аналізу та синтезу (для побудови моделі), порівняння (для зіставлення вимог стандартів і регулятора), систематизації та узагальнення (для формування інструментарію впровадження) [11; 8; 9; 2; 3].

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить поєднання нормативно-правового аналізу, економічних методів наукового пізнання та прикладних інструментів внутрішнього аудиту, що дозволяє комплексно оцінити трансформацію функції внутрішнього аудиту в страхових компаніях в умовах оновленого регуляторного середовища. Інформаційну базу сформовано на основі законодавства України у сфері страхування та фінансових послуг, нормативних актів і методичних рекомендацій Національного банку України, а також міжнародних стандартів і принципів внутрішнього аудиту та страхового нагляду (IIASB / IIA, IAIS, COSO, OECD) [1; 7–14; 7; 8; 9].

У дослідженні використано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняльного й нормативно-правового аналізу для зіставлення на-

ціональних і міжнародних підходів до організації внутрішнього аудиту та страхового резервування. Системний підхід, експертний метод і моделювання застосовано для розроблення практичної моделі трансформації внутрішнього аудиту страховика, включно з QAIP і KPI для life та non-life страхування. Валідність результатів забезпечується поєднанням теоретичних узагальнень і прикладного аналізу, а обмеження пов'язані з динамічністю регуляторного середовища [1–14].

Викладення основного матеріалу. Впровадження внутрішнього аудиту у страхових компаніях відбувається в умовах постійних змін нормативно-правового середовища, що включає як національні вимоги регуляторів, так і міжнародні стандарти аудиту та управління ризиками. Нормативно-стандартне підґрунтя забезпечує формалізацію аудиту, визначення стратегічних цілей, встановлення процедур оцінки ризиків, планування та контролю діяльності, а також регламентує порядок документування та звітності. Застосування уніфікованих методик, стандартів доказовості та KPI QAIP дозволяє гарантувати відповідність діяльності внутрішнього аудиту вимогам наглядових органів і підтримує прозорість процесів управління ризиками, зокрема формування та контролю страхових резервів.

Водночас, впровадження внутрішнього аудиту у страхових компаніях пов'язане з низкою проблемних зон, які обумовлені специфікою страхового бізнесу, різноманітністю страхових продуктів (non-life та life), складністю довгострокових зобов'язань і необхідністю інтеграції актуарних розрахунків у процес аудиту. До основних проблемних аспектів належать: недостатня стандартизація процедур внутрішнього аудиту, невідповідність наявних методик оцінки ризиків сучасним вимогам регуляторів, обмеженість ресурсів та компетенцій персоналу, а також складність збору та узгодження доказової бази для контролю страхових резервів і виконання KPI QAIP.

Аналіз нормативно-правового підґрунтя та виявлення проблемних зон є критично важливим етапом у процесі впровадження внутрішнього аудиту, оскільки дозволяє забезпечити баланс між формальними вимогами регуляторів і практичною здатністю компанії ефективно контролювати ключові ризики, підвищувати якість процесів та зміцнювати фінансову стійкість.

Трансформація внутрішнього аудиту страховика має базуватися на узгодженні трьох ключових контурів вимог: по-перше, регуляторних вимог Національного банку України щодо системи управління та внутрішнього контролю; по-друге, професійних стандартів Глобальної ради внутрішнього аудиту (IIASB/IIA, 2024); по-третє, кращих практик корпоративного управління та управління ризиками у фінансових установах (IAIS, COSO, OECD). Поєднання цих вимог забезпечує збалансовану модель організації функції внутрішнього аудиту, здатну одночасно

виконувати регуляторні, професійні та управлінські завдання [7; 8; 9].

Практика впровадження внутрішнього аудиту в страховому секторі вказує на найбільш критичні зони розривів:

1. Підзвітність і незалежність внутрішнього аудиту (часто зустрічається невизначеність мандату та обмежений доступ до інформації, що знижує ефективність контролю);

2. Ризик-орієнтоване планування (план аудиту нерідко не пов'язаний з профілем ризиків страховика, що обмежує релевантність перевірок);

3. Ресурсна достатність (кадровий дефіцит, відсутність бюджетної моделі навчання та залучення експертів створюють ризик невиконання плану аудиту);

4. QAIP та вимірювання якості (формальна наявність процедур без KPI впливу і доказовості не дозволяє оцінювати управлінський ефект аудиту);

5. Аудиторська доказовість (підміна реальних доказів описовими твердженнями знижує здатність виявляти суттєві викривлення у фінансовій звітності).

Особливу увагу в страхових компаніях потребує якість формування та контролю страхових резервів, які є ключовим показником фінансової стійкості та захисту прав страхувальників. В межах QAIP доцільно виділяти KPI, пов'язані з адекватністю резервів, відповідністю активів регуляторним вимогам, точністю актуарних припущень та своєчасністю управлінських рішень.

На практиці впровадження внутрішнього аудиту доцільно розглядати як проєкт трансформації з чіткими результатами, доказами виконання та календарним контролем. Запропонована модель складається з семи взаємопов'язаних блоків, що реалізуються до 30 вересня 2026 року:

1. Діагностика розривів і карта доказів (стартовий етап включає gap-assessment із формуванням матриці «вимога — процес — документ — доказ — відповідальний — строк»);

2. Хартія внутрішнього аудиту та підзвітність (документ закріплює незалежність функції, право необмеженого доступу до інформації, підзвітність наглядовому органу та принципи взаємодії з ключовими функціями (ризик-менеджмент, комплаєнс, актуарна, фінансовий контроль));

3. Стратегія внутрішнього аудиту (2–3 роки) (визначає цілі, пріоритети, модель розвитку компетенцій, підхід до ко-сорсингу, очікувані результати та KPI, забезпечуючи зв'язок між ризиками, планом, ресурсами, бюджетом та результатами);

4. Ризик-орієнтоване планування і механізм реагування на значні зміни (річний план формується на основі оцінки ризиків і включає процедури перегляду у разі суттєвих змін (організаційних, портфельних, регуляторних, IT/кібер, інвестиційних, перестраховальних));

5. Ресурсна модель і бюджет внутрішнього аудиту (визначає трудомісткість аудитів, необхідні компетенції, потребу у зовнішніх експертах, бюджет на навчання (CPD) та інструменти аналітики даних і систем управління аудитом;

6. QAIP як система вимірюваної якості (будується на трирівневій логіці: KPI виконання (process), KPI впливу (outcome) та KPI доказовості (evidence), що дозволяє демонструвати не лише факт проведення аудитів, а й їх управлінський ефект, зокрема зниження ризиків та підвищення якості контролів.

7. Компетенції, CPD та документування результатів навчання (система CPD містить річний план навчання, реєстр заходів, підтвердні документи

Таблиця 1

Матриця впровадження внутрішнього аудиту страховика (календар-графік)

Блок	Deliverable	Доказ виконання	Термін
Gap-assessment	Матриця розривів (вимога-процес-документ-доказ)	Затверджений план робіт / протокол	Q1-Q2 2026
IA Charter	Хартія внутрішнього аудиту	Рішення/протокол наглядового органу	Q2 2026
Стратегія	Стратегія внутрішнього аудиту (2–3 роки) + KPI	Затверджений документ	Q2 2026
План	Ризик-орієнтований план + механізм «значних змін»	Протоколи перегляду плану	Q2-Q3 2026
Ресурси	Ресурсна модель і бюджет (вкл. ко-сорсинг/CPD)	Бюджетний пакет/обґрунтування	Q2-Q3 2026
QAIP	Програма забезпечення та підвищення якості (QAIP) + самооцінка	Звіт QAIP / план покращень	Q3 2026
CPD	Реєстр навчання та оцінка результатів (CPD)	Сертифікати/реєстр/оцінки	Q3 2026
Стандарти звітності	Уніфікований шаблон звіту внутрішнього аудиту	Затверджений шаблон/методика	Q3 2026
Фінал	Підсумкова самооцінка відповідності та готовність до нагляду	Пакет доказів/звіт для ради	Q4 2026

Джерело: розроблено автором

та оцінку результатів, включно з індивідуальними планами розвитку. Документування CPD є ключовим доказом професійної спроможності функції внутрішнього аудиту).

Впровадження такої моделі дозволяє забезпечити інтегровану систему внутрішнього аудиту, яка поєднує нормативну відповідність, управлінський контроль та доказову спроможність, підвищує якість формування страхових резервів і здатність страховика ефективно реагувати на ризики та регуляторні виклики.

Для ефективної трансформації внутрішнього аудиту важливо поєднати стратегічні цілі та нормативні вимоги з практичними механізмами реалізації. Ключову роль тут відіграють матриця впровадження, KPI QAIP та мінімальний пакет внутрішніх документів, що забезпечують системність, доказовість і контроль якості аудиторської функції в страховій компанії [11].

Календар-графік впровадження внутрішнього аудиту страхових компаній є структурованим інструментом планування та контролю процесу інтеграції аудиторської функції в організаційну систему страховика. Вона дозволяє систематизувати ключові етапи реалізації внутрішнього аудиту, забезпечує прозорість виконання завдань та підтвердження їх відповідності регуляторним вимогам.

На першому етапі, що охоплює перший та другий квартали 2026 року, проводиться оцінка розривів (gap-assessment) між існуючими внутрішніми процесами, документацією та вимогами регулятора. Результатом цього етапу є формування матриці розривів, яка систематизує інформацію за критеріями «вимога — процес — документ — доказ». Виконання цього завдання документується затвердженням планом робіт або протоколом, який фіксує проведений аналіз і виявлені недоліки. Така оцінка є фундаментальною для подальшого впровадження аудиту, оскільки дозволяє визначити пріоритетні області ризику та сфери, які потребують удосконалення.

Другий етап передбачає формалізацію діяльності внутрішнього аудиту шляхом затвердження хартії (IA Charter). Документ визначає статус, функції, обов'язки та права підрозділу внутрішнього аудиту, закріплюючи його незалежність та забезпечуючи відповідність принципам корпоративного управління. Затвердження хартії здійснюється через рішення або протокол наглядового органу та планується на другий квартал 2026 року.

Одночасно розробляється стратегія внутрішнього аудиту на 2–3 роки, що включає систему ключових показників ефективності (KPI). Стратегія окреслює довгострокові пріоритети аудиторської діяльності, визначає методологічні підходи та механізми оцінки результатів, забезпечуючи спрямованість функції на управління ризиками та контрольні процеси, які є критичними для страховика.

У другому та третьому кварталах 2026 року формується ризик-орієнтований план аудиту, що інте-

грує механізм реагування на «значні зміни» у бізнес-процесах. Одночасно розробляється ресурсна модель та бюджет підрозділу внутрішнього аудиту, включно з можливістю ко-сорсингу та програмами безперервного професійного розвитку (CPD) персоналу. Ці кроки забезпечують належне матеріально-технічне, фінансове та кадрове забезпечення аудиторської функції.

У третьому кварталі 2026 року передбачено впровадження програми забезпечення та підвищення якості (QAIP), а також проведення самооцінки діяльності внутрішнього аудиту. Паралельно формується реєстр навчання та оцінки результатів CPD для аудиторів. Для стандартизації звітності внутрішнього аудиту розробляється уніфікований шаблон звіту, який затверджується методикою підготовки. Ці заходи дозволяють підвищити якість аудиторської діяльності, забезпечити її прозорість та ефективність контролю.

Завершальний етап, який планується на четвертий квартал 2026 року, передбачає підсумкову самооцінку відповідності та готовності компанії до нагляду регулятора. Пакет доказів і підсумковий звіт передається до ради компанії, що дозволяє підтвердити відповідність внутрішніх процесів нормативним вимогам, а також ефективність функції внутрішнього аудиту.

Отже, календар-графік впровадження внутрішнього аудиту забезпечує системний та документований підхід до організації аудиторської функції, спрямований на управління ризиками та відповідність нормативним вимогам. На цьому етапі особливе значення набуває розробка та застосування механізмів оцінки ефективності внутрішнього аудиту. Зокрема, інтеграція KPI та програми забезпечення та підвищення якості (QAIP) дозволяє не лише контролювати процеси внутрішнього аудиту, але й оцінювати якість ключових фінансових процесів страховика, зокрема формування та контролю страхових резервів.

У контексті страхових компаній, правильне формування резервів є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості та виконання зобов'язань перед клієнтами. Тому KPI-набори QAIP повинні включати показники, що відображають точність розрахунків резервів, відповідність методології нормативним вимогам, своєчасність оновлення даних та ефективність контролю за процесами їх формування. Впровадження таких показників дозволяє створити системний моніторинг, який інтегрує внутрішній аудит з управлінням ризиками та підвищує прозорість і надійність фінансової звітності страховика.

У страхових компаніях точність розрахунку резервів безпосередньо впливає на фінансову стабільність, ліквідність та здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами. Тому KPI-набори QAIP мають бути спеціально адаптовані під характер діяльності компанії, розмежовуючи non-life та life страхування.

У цьому контексті внутрішній аудит виступає не допоміжною функцією, а критичним елементом системи фінансової безпеки страховика, без якого не-

Таблиця 2

KPI-набір QAIP страховика (non-life страхування)

№	KPI-показник	Зміст показника	Управлінське призначення
1	Коефіцієнт адекватності технічних резервів	Співвідношення сформованих резервів до актуарних зобов'язань	Контроль достатності резервів
2	Відхилення фактичних виплат від резервів	Різниця між фактичними виплатами та резервами збитків	Оцінка точності актуарних припущень
3	Частка резервів, покритих допустимими активами	Відповідність активів вимогам НБУ щодо допустимості/ліквідності	Регуляторна відповідність і захист страхувальників
4	Частота коригувань резервів	Кількість/частота суттєвих коригувань резервів за період	Контроль волатильності та управлінської дисципліни
5	Кількість суттєвих зауважень регулятора щодо резервів	Кількість зауважень/приписів, що стосуються резервування	Моніторинг регуляторного ризику
6	Виконання рекомендацій внутрішнього аудиту	Частка рекомендацій, виконаних у встановлені строки	Ефективність впливу внутрішнього аудиту
7	Своєчасність актуарної та управлінської звітності	Дотримання строків підготовки/подання ключових звітів	Контроль дисципліни процесу резервування

Джерело: розроблено автором

можливе достовірне формування страхових резервів та ефективний нагляд з боку регулятора.

Управління якістю формування та контролю страхових резервів у страхових компаніях вимагає застосування системного підходу, що базується на показниках ефективності (KPI) у рамках програми забезпечення та підвищення якості (QAIP). Таблиця 2 відображає комплекс ключових показників, які дозволяють оцінити адекватність, точність і регуляторну відповідність процесів резервування, а також ефективність внутрішнього аудиту у забезпеченні фінансової стабільності компанії, зокрема:

- *коефіцієнт адекватності технічних резервів* визначає співвідношення сформованих резервів до актуарних зобов'язань і використовується для контролю достатності резервів, що дозволяє оцінити ступінь сформованості резервів та їх відповідність оцінці майбутніх зобов'язань страховика та та ймовірність забезпечення захисту страхувальників у випадку настання страхових подій;
- *відхилення фактичних виплат від резервів* характеризує різницю між фактичними виплатами за страховими випадками та сумами зарезервованих збитків, що є індикатором точності актуарних припущень, які лежать в основі розрахунку резервів, і дозволяє виявляти системні помилки або невідповідності в прогнозах ризиків;
- *частка резервів, покритих допустимими активами* визначає частку резервів, покритих допустимими активами, що відповідають вимогам Національного банку України щодо ліквідності та допустимості вкладень та спрямованих на забезпечення регуляторної відповідності та захист інтересів страхувальників, адже формування резервів має бути не лише точним, а й забезпеченим достатньо ліквідними активами;
- *частота коригувань резервів* характеризує кількість або частоту суттєвих змін у резервах протягом пев-

ного періоду, висока частота яких свідчить про нестабільність оцінок або недостатню управлінську дисципліну, тоді як контроль цього показника дозволяє мінімізувати волатильність фінансових результатів і підвищити передбачуваність діяльності страховика;

- *кількість суттєвих зауважень регулятора щодо резервів* фіксує кількість суттєвих зауважень регулятора щодо резервів, що дозволяє відстежувати ризики невиконання нормативних вимог та своєчасно реагувати на потенційні приписи і рекомендації, що забезпечує моніторинг регуляторного ризику та підтримує високий рівень відповідності внутрішніх процедур законодавству.
- *виконання рекомендацій внутрішнього аудиту* відображає частку рекомендацій, реалізованих у встановлені строки, що дозволяє оцінити ефективність впливу внутрішнього аудиту на підвищення якості процесів резервування та зниження операційних ризиків.
- *своєчасність актуарної та управлінської звітності* характеризує дотримання строків підготовки та подання ключових звітів, що є важливим для забезпечення дисципліни процесу резервування, своєчасного інформування керівництва та регуляторів і підтримки прозорості фінансової звітності.

Наведені система KPI дозволяє всебічно оцінювати якість формування та контролю страхових резервів, інтегруючи внутрішній аудит у систему управління ризиками та забезпечуючи відповідність процесів нормативним і актуарним стандартам, будучи ключовим інструментом QAIP, спрямованим на підтримку фінансової стабільності та прозорості діяльності страхових компаній.

У контексті управління якістю формування та контролю страхових резервів особливе значення набуває диференціація підходів залежно від виду страхування. Якщо для non-life страхування основна увага зосереджується на короткострокових

зобов'язаннях і страхових випадках, то для life-страхування критично важливими є довгострокові фінансові зобов'язання, актуарні припущення та управління ризиками, пов'язаними з процентними, валютними та страховими ризиками. У зв'язку з цим, набір KPI QAIP для life-страхування відображає специфіку довгострокових зобов'язань та дозволяє оцінювати ефективність внутрішнього аудиту у забезпеченні фінансової стійкості компанії (табл. 3).

Дані табл. 3 демонструють комплекс ключових показників ефективності (KPI), що використовуються для оцінки процесів формування та контролю математичних резервів у life-страхуванні, зокрема:

- *коефіцієнт адекватності математичних резервів* визначає співвідношення резервів до довгострокових зобов'язань і застосовується для контролю фінансової стійкості страховика. Цей KPI забезпечує оцінку того, наскільки сформовані резерви здатні покрити очікувані майбутні зобов'язання перед страхувальниками;
- *дюраційна відповідність активів і зобов'язань* характеризує узгодженість строків та дюрації активів і зобов'язань. Він дозволяє оцінювати рівень процентного ризику та ефективність управління портфелем активів у довгостроковій перспективі;
- *валютна відповідність резервів* відображає частку резервів, сформованих у валюті, що відповідає валюті зобов'язань, та мінімізує валютний ризик, що особливо важливо для страхових компаній з інвестиційним компонентом портфеля.
- *відхилення фактичної смертності або захворюваності від прогнозних значень* у моделях є індикатором точності актуарних припущень і дозволяє коригувати моделі та тарифну політику, що забезпечує збалансованість страхового портфеля;
- *порівняння фактичної дохідності активів із гарантованою ставкою* дає змогу оцінювати здат-

ність компанії виконання довгострокових зобов'язань та здійснення стрес-тестування фінансової стійкості.

- *частота перегляду актуарних припущень* відображає адаптацію компанії до змін у ринковому та страхувальному середовищі, регулярний перегляд якого дозволяє підтримувати актуальність моделей і своєчасно реагувати на зміни демографічних, фінансових або ринкових умов;
- *кількість суттєвих зауважень регулятора щодо резервів* використовується для контролю регуляторного ризику та своєчасного усунення виявлених недоліків у процесах формування резервів.

Наведений набір KPI для life-страхування формує комплексну систему оцінки якості формування та контролю математичних резервів, інтегруючи внутрішній аудит з актуарними розрахунками, управлінням фінансовими ризиками та регуляторною відповідністю. Такий підхід дозволяє страховику підвищити точність резервування, забезпечити стабільність виконання довгострокових зобов'язань і зміцнити довіру клієнтів та наглядових органів.

Ефективне впровадження внутрішнього аудиту у страхових компаніях неможливе без наявності системного пакета внутрішніх документів, який забезпечує доказову спроможність функції та підтверджує її відповідність вимогам регуляторів і наглядових органів. Мінімальний пакет таких документів включає нормативні та методологічні матеріали, що формалізують мандат і незалежність внутрішнього аудиту, визначають стратегічні цілі, пріоритети та KPI, а також встановлюють стандарти планування, оцінки ризиків, контролю виконання рекомендацій і підвищення компетентності персоналу

Мінімальний пакет внутрішніх документів внутрішнього аудиту страхових компаній є комплексною системою, що забезпечує доказову спроможність

Таблиця 3

KPI-набір QAIP страховика (life-страхування)

№	KPI-показник	Зміст показника	Управлінське призначення
1	Коефіцієнт адекватності математичних резервів	Співвідношення математичних резервів до довгострокових зобов'язань	Контроль фінансової стійкості
2	Дюраційна відповідність активів і зобов'язань	Узгодженість строків/дюрації активів і зобов'язань	Управління процентним ризиком
3	Валютна відповідність резервів	Резерви у валюті зобов'язань; частка невідповідності	Мінімізація валютного ризику
4	Відхилення смертності / захворюваності від прогнозних значень	Факт vs прогноз у моделях	Корекція моделей і тарифної політики
5	Дохідність активів vs гарантована ставка	Порівняння фактичної дохідності та гарантованих зобов'язань	Захист страхувальників і стрес-тестування
6	Частота перегляду актуарних припущень	Кількість переглядів ключових припущень	Адаптація до змін середовища
7	Кількість суттєвих зауважень регулятора щодо резервів	Кількість зауважень/приписів	Регуляторний контроль

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4

Документальне забезпечення доказової спроможності функції внутрішнього аудиту страхових компаній

Документ	Ключовий зміст	Доказова роль
Хартія внутрішнього аудиту	Мандат, незалежність, підзвітність, доступ до інформації	Доказ незалежності для наглядового органу/регулятора
Стратегія внутрішнього аудиту (2–3 роки)	Цілі, пріоритети, модель компетенцій, KPI, ко-сорсинг	Доказ системності та довгостроковості
Ризик-орієнтований річний план	Ризики, об'єкти аудиту, ресурси, строки, механізм «значних змін»	Доказ релевантності плану ризик-профілю
Методика планування та оцінки ризиків	Критерії ризику, матриця оцінки, пороги суттєвості	Єдність підходів і відтворюваність
QAIP (програма якості)	Самооцінка, зовнішня оцінка (за потреби), KPI, план покращень	Доказ якості та безперервного вдосконалення
Стандартизований шаблон звіту ВА	Мета, обсяг, критерії, висновки, докази, рекомендації, власники дій	Доказ належної звітності та доказовості
Політика управління рекомендаціями	Трекінг, строки, ескалація, контроль виконання	Доказ впливу та результативності
CPD-план і реєстр навчання	План, реєстр, підтвердні документи, оцінка результатів	Доказ компетентності персоналу

Джерело: систематизовано автором [11; 14]

функції та підтверджує її відповідність нормативним вимогам і очікуванням регуляторів, що включає нормативні, стратегічні та методологічні документи, які формалізують мандат і незалежність підрозділу, визначають стратегічні цілі, пріоритети та ключові показники ефективності (KPI), а також регламентують процеси планування, оцінки ризиків, контролю виконання рекомендацій і підвищення компетентності персоналу. Наявність хартії внутрішнього аудиту закріплює права підрозділу, підзвітність і доступ до інформації, що створює основу для незалежного здійснення аудиторських процедур. Стратегія внутрішнього аудиту на 2–3 роки демонструє системний та довгостроковий підхід до організації функції, включає модель компетенцій, KPI і механізми ко-сорсингу, що забезпечує ефективне планування та контроль ресурсів. Ризик-орієнтований річний план і методика оцінки ризиків визначають релевантність аудиту профілю ризиків компанії, встановлюють критерії оцінки та пороги суттєвості, а також гарантують узгодженість і відтворюваність підходів у всіх підрозділах.

Програма забезпечення та підвищення якості (QAIP) інтегрує самооцінку та, за потреби, зовнішню оцінку діяльності внутрішнього аудиту, формує KPI і план заходів з покращення, що забезпечує безперервне вдосконалення процесів і підвищення якості аудиту. Стандартизований шаблон звіту дозволяє формалізувати висновки, рекомендації та наявні докази, забезпечуючи прозорість і доказовість аудиторської діяльності. Політика управління рекомендаціями створює механізми контролю їх виконання, ескалації та оцінки результативності, що дозволяє демонструвати реальний вплив внутрішнього аудиту на операційні процеси. План постійного професійного розвитку (CPD) та реєстр навчання підтверджу-

ють компетентність персоналу і відповідність його дій професійним стандартам.

Аналіз цього пакета документів свідчить, що він формує єдину інтегровану систему управління внутрішнім аудитом, що охоплює всі ключові аспекти діяльності підрозділу та забезпечує доказову спроможність перед наглядовими органами. Такий підхід не лише гарантує відповідність нормативним вимогам, а й підвищує ефективність контролю за ризиками, прозорість процесів та здатність компанії підтримувати фінансову стійкість у складних регуляторних умовах.

Для забезпечення системності, прозорості та доказової спроможності внутрішнього аудиту страхових компаній рекомендується застосовувати уніфіковану структуру звіту, яка інтегрує всі ключові елементи аудиторської діяльності, включно з оцінкою ризиків, KPI QAIP та доказовою базою, яка забезпечує стандартизований підхід до звітності та дозволяє одночасно задовольнити потреби керівництва та регуляторних органів.

1. Титульна сторінка (найменування страхової компанії, підрозділу внутрішнього аудиту, період проведення аудиту, дату підготовки звіту та авторів);

2. Мета та обсяг аудиту (визначення мети аудиту та об'єктів перевірки з урахуванням ризик-профілю компанії, межі аудиту визначення сфери відповідальності підрозділу та уникнення непорозуміння щодо охоплення перевірки);

3. Нормативна та методологічна база (перелік внутрішніх та зовнішніх нормативних документів, на які спирається аудит: хартія та стратегія внутрішнього аудиту, річний ризик-орієнтований план, методики оцінки ризиків, матриці суттєвості та пороги критичності);

4. Контекст та стратегічна значущість (зв'язок між процесами внутрішнього аудиту та ключовими показниками ефективності (KPI QAIP), а також оцінка впливу на управління страховими резервами, контроль ризиків та фінансову стабільність страховика. Для life-страхування підкреслюється значення актуарних припущень, дюрації та валютної відповідності, для non-life — адекватності резервів, точності актуарних розрахунків і покриття збитків;

5. Методика проведення аудиту (деталізація процедур, включаючи тестування процесів, аналітичні перевірки та огляди документів; вказуються джерела доказів: внутрішні документи, записи систем, звіти QAIP, реєстри CPD та інші підтверджуючі матеріали; визначаються критерії оцінки відповідності процесів, що забезпечує відтворюваність аудиторської діяльності);

6. Основні результати аудиту (опис виявлених порушень і недоліків у процесах, оцінка відповідності резервів нормативним вимогам та актуарним припущенням, а також порівняння фактичних показників з KPI QAIP. Для life-страхування аналіз охоплює дюрацію активів, валютну відповідність та відхилення смертності / захворюваності; для non-life — точність формування резервів, покриття активами та відхилення фактичних виплат від резервів).

7. Рекомендації та план дій (формування конкретних пропозицій щодо усунення виявлених недоліків, визначення відповідальних за виконання рекомендацій, строки їх реалізації та механізми моніторингу);

8. Висновки та оцінка ефективності процесів (оцінка ефективності процесів формування та контролю страхових резервів, впливу рекомендацій на управлінські рішення та фінансову стійкість);

9. Доказова база (містить перелік документів та матеріалів, які підтверджують результати аудиту: внутрішні нормативні документи, звіти QAIP, реєстри CPD, матриці оцінки ризиків та інші підтвердні матеріали);

10. Додатки (матриці ризиків та суттєвості, графіки динаміки KPI QAIP, таблиці порівняння фактичних і нормативних показників резервів, а також інші документи, що забезпечують відтворюваність і прозорість аудиторської діяльності).

Структура звіту дозволяє поєднати доказову спроможність та управлінський контроль в одному документі, стандартизувати звітність внутрішнього аудиту і забезпечити її уніфікацію для non-life та life страхування, включаючи контроль страхових резервів, KPI QAIP та ефективність внутрішніх процедур.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Посилення регуляторних очікувань щодо системи управління страховиків, а також впровадження Глобальних стандартів внутрішнього аудиту (IASB/IIA, 2024) зумовлюють необхідність розглядати внутрішній аудит як доказову та вимірювану функцію корпоративного управління, а не як формальну складову комплаєнсу. В умовах зростання вимог до прозорості, управління ризиками та якості фінансової звітності внутрішній аудит набуває ключового значення для забезпечення фінансової стійкості страхових компаній і захисту інтересів страхувальників [6].

Запропонована у статті практична модель «7 блоків трансформації» забезпечує послідовний перехід від декларативного підходу до системи внутрішнього аудиту, здатної підтримувати управління ризиками та внутрішній контроль, підвищувати якість фінансової звітності через роботу з аудиторськими доказами, формувати вимірюваний ефект діяльності внутрішнього аудиту на основі KPI виконання, впливу та доказовості, а також забезпечувати готовність страховиків до регуляторного нагляду в умовах повної імплементації оновлених вимог. Практична цінність дослідження полягає у наданні страховим компаніям прикладного інструментарію впровадження, що включає матрицю трансформації, KPI-набори QAIP для life і non-life страхування, мінімальний пакет внутрішніх документів та типовий шаблон звіту внутрішнього аудиту, який може використовуватися як для внутрішньої самооцінки, так і для формування доказової бази перед наглядовими органами.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої моделі у страхових компаніях різних типів, масштабів і бізнес-моделей, а також з кількісною оцінкою її впливу на якість управління ризиками, стабільність фінансових результатів і рівень регуляторної відповідності. Окремий науковий інтерес становить розвиток цифрових інструментів підтримки QAIP, автоматизація збору й аналізу аудиторських доказів, використання аналітики даних і показників кіберстійкості, що дозволить посилити роль внутрішнього аудиту як стратегічного партнера органів управління страхових компаній.

На відміну від традиційних академічних досліджень, результати цієї роботи орієнтовані на безпосередню імплементацію у практику регульованих страхових компаній та можуть бути використані як інструмент управлінських рішень, наглядової оцінки та захисту прав страхувальників.

Література

1. Про страхування: Закон України № 1909-IX від 18.11.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20> (дата звернення: 28.11.2025).
2. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України № 1953-IX від 14.12.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20> (дата звернення: 28.11.2025).
3. Національний банк України. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів НБУ з питань системи управління страховика та порядку обліку договорів страхування : Постанова Правління НБУ від 24.12.2025 № 157. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/v0127500-25> (дата звернення: 28.11.2025).
4. Національний банк України. Положення про вимоги до системи управління страховика: затверджене постановою Правління НБУ від 27.12.2023 № 194 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23> (дата звернення: 28.11.2025).
5. Національний банк України. Методичні рекомендації щодо системи внутрішнього контролю в небанківських фінансових установах.
6. International Internal Audit Standards Board (IIASB); Institute of Internal Auditors (IIA). Global Internal Audit Standards. 2024. URL: <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/> (дата звернення: 28.11.2025).
7. International Association of Insurance Supervisors (IAIS). Insurance Core Principles. URL: <https://www.iais.org> (дата звернення: 28.11.2025).
8. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. URL: <https://www.coso.org> (дата звернення: 28.11.2025).
9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Corporate Governance for Financial Institutions. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 28.11.2025).
10. International Accounting Standards Board (IASB). IFRS 17 Insurance Contracts. London: IASB, 2017. URL: <https://www.ifrs.org> (дата звернення: 28.11.2025).
11. Prokopenko Zh. V. Accounting and internal control of insurance reserves: PhD dissertation. Kyiv, 2014.
12. Панченко І.А., Прокопенко Ж.В. Страхові резерви як об'єкти бухгалтерського обліку страхових компаній: вплив умов ризику. *Міжнародний бухгалтерський облік*. 2013. № 9 (255). С. 53–63.
13. Прокопенко Ж.В. Внутрішня звітність щодо сформованих страхових резервів: вимоги до складання. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2013. № 11. С. 9–14.
14. Прокопенко Ж.В. Особливості облікового відображення формування технічних резервів у страховій компанії. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2013. № 3. С. 34–42.
15. Prokopenko Zh. V. Application of IFRS in Ukraine by insurance companies: problematic issues of accounting for insurance reserves. *International Accounting*. 2014. No. 12 (306). P. 55–64.
16. Prokopenko Zh. V. Current state of regulatory support for accounting of non-bank financial institutions. *Business Inform*. 2017. No. 6. P. 336–339.
17. Грицишен Д.О., Прокопенко Ж.В., Кочин Т.М., Опанасюк А.А. Якість фінансової звітності як об'єкт аудиту: ідентифікація протиправних дій. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2017. Вип. 1. С. 83–94.
18. Hrytsyschen D., Prokopenko Zh. V., Savitskyi V. V., Opanasuk A. A. Development of audit as an instrument for counteracting falsifications. *Chronicle of Volyn*. 2020.
19. Шірінян Л.В. Фінансовий аудит страховика як метод контролю і регулювання діяльності страхової компанії. *Економіка та держава*. 2012. № 7–8. С. 114–119.
20. Френзель В.Ю., Слюніна Т.Л. Оптимізація діяльності страхового сектору через впровадження ефективної системи внутрішнього аудиту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31.
21. Maksymiuk A. Audit of insurance companies in Ukraine. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Issue 6. P. 396–403.
22. Yukhymenko-Nazaruk I. A., Prokopenko Zh. V. Theoretical and methodological foundations of economic analysis of non-bank financial institutions. *Efektivna Ekonomika*. 2020. No. 9.

References

1. Law of Ukraine “On Insurance” No. 1909-IX of 18 November 2021. Official Portal of the Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
2. Law of Ukraine “On Financial Services and Financial Companies” No. 1953-IX of 14 December 2021. Official Portal of the Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>
3. National Bank of Ukraine. On Approval of Amendments to Certain Regulatory Legal Acts of the National Bank of Ukraine on Issues of Insurer Governance System and Accounting of Insurance Contracts: Resolution of the NBU Board No. 157 of 24 December 2025. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/v0127500-25>
4. National Bank of Ukraine. Regulation on Requirements for the Insurer Governance System: approved by Resolution of the NBU Board No. 194 of 27 December 2023 (as amended). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23>

5. National Bank of Ukraine. Methodological Recommendations on the Internal Control System in Non-Bank Financial Institutions.
6. International Internal Audit Standards Board (IIASB); Institute of Internal Auditors (IIA). Global Internal Audit Standards. 2024. Available at: <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/>
7. International Association of Insurance Supervisors (IAIS). Insurance Core Principles. Available at: <https://www.iais.org>
8. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. Available at: <https://www.coso.org>
9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Corporate Governance for Financial Institutions. Available at: <https://www.oecd.org>
10. International Accounting Standards Board (IASB). IFRS 17 Insurance Contracts. London: IASB, 2017. Available at: <https://www.ifrs.org>
11. Prokopenko, Zh. V. *Accounting and Internal Control of Insurance Reserves*. PhD Dissertation, Kyiv, 2014.
12. Panchenko, I. A., & Prokopenko, Zh. V. Insurance reserves as accounting objects of insurance companies: the impact of risk conditions. *International Accounting*, 2013, No. 9 (255), 53–63.
13. Prokopenko, Zh. V. Internal reporting on formed insurance reserves: requirements for preparation. *Accounting and Audit*, 2013, No. 11, 9–14.
14. Prokopenko, Zh. V. Features of accounting for the formation of technical reserves in an insurance company. *Accounting and Audit*, 2013, No. 3, 34–42.
15. Prokopenko, Zh. V. Application of IFRS in Ukraine by insurance companies: problematic issues of accounting for insurance reserves. *International Accounting*, 2014, No. 12 (306), 55–64.
16. Prokopenko, Zh. V. Current state of regulatory support for accounting of non-bank financial institutions. *Business Inform*, 2017, No. 6, 336–339.
17. Hrytsyschen, D. O., Prokopenko, Zh. V., Kochyn, T. M., & Opanasuk, A. A. Quality of financial reporting as an object of audit: identification of unlawful actions. *Public Administration and Governance in Ukraine*, 2017, Issue 1, 83–94.
18. Hrytsyschen, D., Prokopenko, Zh. V., Savitskyi, V. V., & Opanasuk, A. A. Development of audit as an instrument for counteracting falsifications. *Chronicle of Volyn*, 2020.
19. Shirinian, L. V. Financial audit of an insurer as a method of control and regulation of insurance company activity. *Economy and the State*, 2012, No. 7–8, 114–119.
20. Frenzel, V. Yu., & Sliunina, T. L. Optimization of insurance sector activity through the implementation of an effective internal audit system. *Economy and Society*, 2021, No. 31.
21. Maksymiuk, A. Audit of insurance companies in Ukraine. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 2024, Issue 6, 396–403.
22. Yukhymenko-Nazaruk, I. A., & Prokopenko, Zh. V. Theoretical, methodological and organizational foundations of economic analysis of non-bank financial institutions. *Efektivna Ekonomika*, 2020, No. 9.

Кривошлик Тетяна Дмитрівна

кандидат економічних наук, доцент,

професор кафедри банківської справи та страхування

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Kryvoshlyk Tetyana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Professor of the Banking and Insurance Department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0003-1494-0290

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11869

ЛІНІЇ БІЗНЕСУ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ТА УПРАВЛІННІ СТРАХОВИМ ПОРТФЕЛЕМ

LINES OF BUSINESS IN FINANCIAL MANAGEMENT OF AN INSURANCE COMPANY AND INSURANCE PORTFOLIO MANAGEMENT

Анотація. Вступ. Ефективне функціонування страхової компанії неможливе без належного управління її фінансовими ресурсами та страховим портфелем. В умовах сучасного страхового ринку зростає роль аналітичних інструментів, здатних забезпечити обґрунтоване прийняття рішень щодо розподілу капіталу, управління ризиками та формування технічних резервів. Одним із таких інструментів є концепція ліній бізнесу, яка дозволяє виділяти однорідні групи страхових продуктів за характером страхових ризиків та специфікою зобов'язань страховика. Використання ліній бізнесу у фінансовому менеджменті страхових компаній сприяє підвищенню прозорості інформації про страхові зобов'язання, оптимізації портфеля страхових продуктів та покращенню контрольних і аналітичних функцій управління. Лінії бізнесу виконують роль своєрідної методологічної рамки, що забезпечує системність у формуванні, аналізі та моніторингу технічних резервів, а також дозволяє оцінювати результативність діяльності окремих напрямів страхового бізнесу. З огляду на посилення регуляторних вимог до платоспроможності страховиків, підвищення ролі актуарних оцінок і потребу в обґрунтованому формуванні фінансових результатів актуалізується дослідження ролі ліній бізнесу в системі фінансового менеджменту страхової компанії та управлінні її страховим портфелем. Особливої уваги потребує уточнення економічного змісту поняття «лінія бізнесу» з урахуванням сучасної практики формування технічних резервів, управління страховим портфелем та забезпечення фінансової стійкості страховика та його фінансової безпеки як складової економічної безпеки.

Мета. Метою статті є обґрунтування ролі ліній бізнесу у системі фінансового менеджменту страхової компанії та управлінні страховим портфелем, а також уточнення економічного змісту поняття «лінія бізнесу» з урахуванням сучасних регуляторних вимог, практики формування технічних резервів і потреб управління платоспроможністю, результативністю та забезпечення фінансової і економічної безпеки страховиків.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано нормативно-правові акти Національного банку України (НБУ), що регламентують діяльність страховиків та порядок формування технічних резервів, міжнародні стандарти фінансової звітності, зокрема, МСФЗ 17 «Страхові контракти», наукові праці зарубіжних учених з питань актуарних оцінок, фінансового менеджменту та управління страховим портфелем.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ, зокрема: аналіз і синтез (для дослідження економічного змісту ліній бізнесу та їх ролі у фінансовому менеджменті страховика); індукція і дедукція (для формування узагальнених висновків щодо застосування ліній бізнесу в управлінні страховим портфелем); структурно-функціональний метод (для ідентифікації функцій ліній бізнесу у системі фінансового



менеджменту страховика; логічне узагальнення (для формування авторського визначення поняття «лінія бізнесу» та обґрунтування напрямів її практичного використання).

Результати. У результаті дослідження встановлено, що закріплення ліній бізнесу в нормативно-правових актах НБУ має системоутворюючий характер і визначає їх ключову роль у методології оцінки страхових зобов'язань та платоспроможності страховиків. Вони використовуються не лише як класифікаційний інструмент, а як базовий елемент фінансового аналізу страхової діяльності.

Виявлено, що регуляторний підхід передбачає перерозподіл окремих страхових ризиків між лініями бізнесу з метою уникнення їх дублювання та забезпечення коректної оцінки зобов'язань. Це особливо характерно для страхування відповіальності та автострахування, для яких встановлено спеціальні правила віднесення до відповідних ліній бізнесу.

Порівняльний аналіз ліній бізнесу та класів страхування показав, що на відміну від класів страхування, які мають переважно правовий і продуктовий характер, лінії бізнесу орієнтовані на фінансово-управлінські потреби страховика та формуються з урахуванням однорідності ризиків, фінансових характеристик страхових договорів і моделей збитковості.

Доведено, що використання ліній бізнесу у фінансовому менеджменті страхової компанії забезпечує сегментацію страхового портфеля на економічно однорідні групи договорів, що підвищує точність оцінки ризиків і збитковості, обґрунтованість формування технічних резервів та достовірність актуарних розрахунків.

Узагальнення отриманих результатів дозволило обґрунтувати доцільність уточнення економічного змісту поняття «лінія бізнесу» та сформулювати авторське визначення, яке розглядає її як інструмент фінансового менеджменту та управління страховим портфелем, а не лише як об'єкт регуляторної класифікації.

Перспективи. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розробку прикладних інструментів використання ліній бізнесу в управлінні страховим портфелем, зокрема, у частині оптимізації його структури, балансування ризиків і доходності, а також моніторингу фінансових результатів за окремими сегментами страхової діяльності.

Ключові слова: лінії бізнесу, фінансовий менеджмент, страховий портфель, страхова компанія, класи страхування, страхування, страховий ринок, фінансова безпека, економічна безпека.

Summary. Introduction. An insurance company cannot operate efficiently without proper management of its financial resources and insurance portfolio. In the modern insurance market, the role of analytical tools that support informed decision-making in capital allocation, risk management, and technical reserve formation is steadily increasing. One such tool is the concept of business lines, which enables the identification of homogeneous groups of insurance products based on the nature of insurance risks and the characteristics of the insurer's obligations. The use of business lines in financial management enhances transparency of information on insurance obligations, optimizes the insurance portfolio, and strengthens the analytical and control functions of management. Business lines act as a methodological framework ensuring consistency in the formation, analysis, and monitoring of technical reserves, as well as enabling the assessment of the performance of individual areas of insurance operations. Given tightening regulatory requirements for insurers' solvency, the growing importance of actuarial assessments, and the need for reliable financial results, research into the role of business lines in the financial management system of an insurance company and the management of its insurance portfolio is becoming increasingly relevant. Particular attention should be paid to clarifying the economic and financial meaning of the category «business line,» taking into account current practices in the formation of technical reserves, portfolio management, and provisioning.

Purpose. The purpose of this article is to substantiate the role of lines of business in the financial management system of an insurance company and in the management of its insurance portfolio, as well as to clarify the economic content of the concept of «business line,» taking into account current regulatory requirements, practices in the formation of technical reserves, and the needs of managing solvency, performance, and the financial and economic security of insurers.

Materials and methods. The study relied on the normative and legal acts of the National Bank of Ukraine (NBU) governing insurers' activities and the procedures for forming technical reserves, as well as on international financial reporting standards, particularly IFRS 17 «Insurance Contracts,» and on the research of foreign researchers on actuarial assessments, financial management, and insurance portfolio management. The methodological framework of the study is based on general scientific and specialized methods for analyzing economic phenomena, including: analysis and synthesis (to examine the economic content of lines of business and their role in the financial management of insurers); induction and deduction (to formulate generalized conclusions regarding the application of lines of business in insurance portfolio management); structural-functional method (to identify the functions of lines of business within the insurer's financial management system); logical generalization (to develop an original definition of the «line of business» category and justify directions for its practical application).

Results. The study found that the consolidation of business lines in the regulatory and legal acts of the NBU is of a system-forming nature and determines their key role in the methodology for assessing insurance liabilities and the solvency of insurers. They are used not only as a classification tool, but as a basic element of the financial analysis of insurance activities. It was found that the regulatory approach involves the redistribution of individual insurance risks between lines of business in order to avoid their duplication and ensure the correct assessment of liabilities. This is especially characteristic of liability insurance and motor insurance, for which specific rules have been established for assignment to the relevant lines of business. A comparative analysis of business lines and insurance classes showed that, unlike insurance classes, which are mainly legal and product in nature, business lines are focused on the financial and managerial needs of the insurer and are formed taking into account the

homogeneity of risks, financial characteristics of insurance contracts and loss models. It is proven that the use of business lines in the financial management of an insurance company ensures the segmentation of the insurance portfolio into economically homogeneous groups of contracts, which increases the accuracy of risk and loss assessment, the validity of the formation of technical reserves and the reliability of actuarial calculations. The generalization of the results obtained allowed us to substantiate the feasibility of clarifying the economic substance of the «line of business» and to form an author's definition that considers it as a tool for financial management and insurance portfolio management, and not only as an object of regulatory classification.

Discussion. Further scientific research may be aimed at developing applied tools for using business lines in insurance portfolio management, in particular, in terms of optimizing its structure, balancing risks and returns, and monitoring financial results in individual segments of insurance activity.

Key words: line of business, financial management, insurance portfolio, insurance company, insurance classes, insurance, insurance market, financial security, economic security.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку страхового ринку України характеризується посиленням регуляторних вимог до прозорості страхової діяльності, обґрунтованості актуарних оцінок і забезпечення платоспроможності страховиків. У цих умовах особливого значення набувають інструменти фінансового менеджменту, що дозволяють адекватно ідентифікувати ризики, здійснювати сегментацію страхового портфеля та формувати достовірну інформаційну базу для управлінських рішень. Одним із таких інструментів є лінії бізнесу, які дедалі активніше використовуються у регуляторній та управлінській практиці страхових компаній.

Запровадження Національним банком України підходу до формування технічних резервів за лініями бізнесу суттєво розширило функціональне призначення цього поняття. Водночас у наявних аналітичних та методичних напрацюваннях лінії бізнесу переважно розглядаються крізь призму нормативної класифікації страхових операцій або як похідна від класів страхування, що не дозволяє повною мірою розкрити їх потенціал як інструменту фінансового менеджменту та управління страховим портфелем.

Проблемним аспектом залишається недостатня розробленість економічного змісту лінії бізнесу страховика з позицій фінансового менеджменту. Нормативні підходи здебільшого зорієнтовані на регуляторні потреби та лише частково відображають практичні завдання фінансового аналізу, ризик-менеджменту, оцінки результативності та стратегічного управління страховою діяльністю.

У зв'язку з цим виникає необхідність наукового осмислення ліній бізнесу як багатофункціонального інструменту фінансового менеджменту страхової компанії, що поєднує регуляторні вимоги з практичними потребами управління страховим портфелем. Вирішення зазначеної проблеми має важливе значення для підвищення якості управлінських рішень, обґрунтованості формування технічних резервів і забезпечення фінансової стійкості страховиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури свідчить, що застосування поняття «лінії бізнесу» у страхуванні здебільшого досліджується в міжнародній науковій практиці у сфері актуарних моделей резервів, управління

ризиками та фінансового аналізу страхових компаній [1; 2; 3].

Водночас у вітчизняних фахових виданнях не виявлено спеціалізованих публікацій, у яких «лінії бізнесу» розглядалися б як самостійний об'єкт наукового дослідження у сфері страхування або його правового регулювання. Попри це, поняття «лінії бізнесу» використовується в практичній діяльності та інформаційних ресурсах страхового бізнесу України. Зокрема, воно закріплене в нормативних документах НБУ [4; 5]; застосовується у звітності страховиків для сегментації страхових премій і технічних резервів у фінансових та управлінських звітах компаній; використовується в ринкових оглядах і статистичних публікаціях, у галузевих аналітичних матеріалах і новинах страхового ринку [6].

Таким чином, наявна практика використання ліній бізнесу в регуляторній та аналітичній діяльності страховиків випереджає їх теоретичне осмислення в наукових дослідженнях. Це зумовлює доцільність поглиблення наукового аналізу економічного змісту ліній бізнесу та обґрунтування їх ролі у системі фінансового менеджменту й управління страховим портфелем, а також у забезпеченні фінансової та економічної безпеки діяльності страхових компаній.

Метою статті є обґрунтування ролі ліній бізнесу у системі фінансового менеджменту страхової компанії та управлінні страховим портфелем, а також уточнення економічного змісту поняття «лінія бізнесу» з урахуванням сучасних регуляторних вимог, практики формування технічних резервів і потреб управління платоспроможністю, результативністю та забезпечення фінансової і економічної безпеки страховиків.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано нормативно-правові акти Національного банку України, що регламентують діяльність страховиків та порядок формування технічних резервів, міжнародні стандарти фінансової звітності, зокрема МСФЗ 17 «Страхові контракти», наукові праці зарубіжних учених з питань актуарних оцінок, фінансового менеджменту та управління страховим портфелем.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання еко-

номічних явищ, зокрема: аналіз і синтез (для дослідження економічного змісту ліній бізнесу та їх ролі у фінансовому менеджменті страховика); індукція і дедукція (для формування узагальнених висновків щодо застосування ліній бізнесу в управлінні страховим портфелем); структурно-функціональний метод (для ідентифікації функцій ліній бізнесу у системі фінансового менеджменту страховика; логічне узагальнення (для формування авторського визначення поняття «лінія бізнесу» та обґрунтування напрямів її практичного використання).

Виклад основного матеріалу. Лінії бізнесу (Lines of Business, LoB) є сучасним підходом до організації страхових операцій, який фокусується на комерційних, аналітичних та управлінських аспектах діяльності страхової компанії. Лінія бізнесу об'єднує страхові продукти, що мають подібну клієнтську базу, типи ризиків, умови покриття та фінансові характеристики. Вона слугує інструментом стратегічного управління страховим портфелем, та складовою системи фінансового менеджменту страхової компанії, дозволяючи оцінювати прибутковість, ризиковість і ефективність окремих сегментів її діяльності.

У сучасній регуляторній страховій практиці України поняття ліній бізнесу набуло нормативного закріплення у підзаконних нормативно-правових актах Національного банку України (НБУ). Зокрема, Положення НБУ «Про порядок формування страховиками технічних резервів» від 29 грудня 2023 р. № 203 (далі — Положення № 203) [4], закріплює ризик-орієнтований підхід до оцінювання страхових зобов'язань. Важливим елементом цього підходу є використання поняття лінії бізнесу, яка визначається як *«сукупність зобов'язань страховика за договорами страхування (компонентами договорів), за якими страховик приймає однорідні та схожі за природою страхові ризики»* [4]. Таким чином, лінія бізнесу розглядається не як формально-юридична класифікація страхових операцій, а як аналітична та актуарна одиниця, що відображає економічну сутність страхового ризику та особливості його реалізації.

Такий підхід розширює методологічні можливості страховиків щодо агрегування договорів страхування шляхом використання ліній бізнесу поряд із класами страхування для формування технічних резервів. Нормативні вимоги цього Положення передбачають групування договорів у портфелі однорідних договорів з урахуванням специфіки страхових ризиків, підходів до андерайтингу та управління страховими зобов'язаннями. При цьому страховикам надано можливість обирати між застосуванням класів страхування або ліній бізнесу залежно від специфіки їхньої діяльності, що свідчить про принципово-орієнтований характер регулювання, який базується на загальних принципах оцінки ризиків і дозволяє застосовувати професійне судження замість жорсткого формалізованого підходу.

Важливим аспектом застосування ліній бізнесу є забезпечення належної якості даних для актуарних розрахунків. Положення № 203 встановлює підвищені вимоги до повноти, достовірності, точності та релевантності даних, що використовуються для розрахунку технічних резервів у розрізі класів страхування або ліній бізнесу. У цьому випадку лінія бізнесу виступає базовою одиницею статистичного аналізу, яка дозволяє адекватно відобразити специфіку ризиків окремих сегментів страхового портфеля та виявляти тенденції їх розвитку на достатньому часовому проміжку.

Однорідність ризикового профілю в межах ліній бізнесу є також методологічною передумовою вибору та застосування відповідних актуарних методів оцінювання резерву премій і резерву збитків, включаючи визначення найкращої оцінки та маржі ризику. Це забезпечує узгодженість між економічною сутністю страхових зобов'язань та припущеннями щодо майбутніх грошових потоків, що лежать в основі їх кількісної оцінки.

Крім розрахункової функції, лінії бізнесу відіграють важливу роль у процесі перевірки адекватності технічних резервів, яка є обов'язковим елементом системи актуарного контролю, передбаченої вищезазначеним Положенням. Проведення такої перевірки у розрізі ліній бізнесу дозволяє ідентифікувати джерела відхилень між очікуваними та фактичними показниками, оцінити ефективність управління ризиками за окремими сегментами страхового портфеля та своєчасно виявити потребу в коригуванні актуарних припущень.

Визначення лінії бізнесу, закріплене у цьому Положенні, обумовлює її цільове використання у різних аспектах діяльності страховика, насамперед у процесі формування та аналізу технічних резервів, зокрема, у таких випадках:

1. Аналіз ризиків. Лінії бізнесу використовуються як аналітична основа для оцінювання ризиків за групами договорів, що характеризуються однорідною природою страхових подій. Це створює методологічні передумови для більш обґрунтованого аналізу очікуваних збитків, варіативності страхових виплат та параметрів ризику, які застосовуються під час визначення найкращої оцінки та маржі ризику за відповідними сегментами страхового портфеля.

2. Формування технічних резервів. У межах окремих ліній бізнесу здійснюється розрахунок технічних резервів, зокрема, резерву премій і резерву збитків. Однорідність страхових ризиків у межах лінії бізнесу забезпечує узгодженість застосовуваних актуарних методів оцінювання майбутніх грошових потоків, а також, за потреби, урахування вартості грошей у часі, що підвищує надійність оцінки страхових зобов'язань страховика.

3. Дані та звітність для регуляторних і управлінських цілей. Лінії бізнесу застосовуються для структурування даних, що використовуються у про-

цесі актуарних розрахунків, регуляторної та управлінської звітності страховика. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості інформації про сформовані технічні резерви, забезпечує можливість перевірки їх адекватності та посилює контроль за матеріальністю окремих сегментів страхового портфеля.

4. Внутрішні процеси управління страховою діяльністю. Запровадження ліній бізнесу опосередковано сприяє вдосконаленню внутрішніх процесів управління страховими ризиками, а саме, моніторингу динаміки збитковості, аналізу якості даних для формування технічних резервів та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо структури страхового портфеля.

5. Використання ліній бізнесу є концептуально узгодженим із підходами, закріпленими в Міжнародному стандарті фінансової звітності 17 «Страхові контракти». Лінії бізнесу сприяють формуванню портфелів та когорт договорів, що відповідають вимогам МСФЗ 17 [7] і забезпечують методологічну сумісність регуляторного підходу до формування технічних резервів із фінансовою звітністю страховиків.

Таким чином, норми Положення № 203 свідчать, що лінії бізнесу використовуються не лише як інструмент агрегування договорів страхування, а й як універсальна аналітична одиниця, що інтегрує актуарні, регуляторні та управлінські підходи до формування технічних резервів. Основні напрями застосування ліній бізнесу відповідно до вимог Положення № 203 та їх практичне значення для діяльності страховиків узагальнено в табл. 1.

На наш погляд, перевагами застосування ліній бізнесу у діяльності страхових компаній, зокрема, в процесі формування та управління технічними резервами є:

- 1) структуризація страхового портфеля за однорідними видами страхових ризиків, що підвищує точність актуарних оцінок;
- 2) прозорість та надійність інформації щодо страхових зобов'язань, що сприяє ефективному контролю їх адекватності;
- 3) деталізований аналіз фінансових результатів, ризиковості та потреби в капіталі за сегментами портфеля;

Таблиця 1

Використання ліній бізнесу у страхових компаніях відповідно до Положення НБУ № 203 про порядок формування технічних резервів

Напрямок застосування ліній бізнесу	Практичне значення для страховика
Розмежування страхових та нестрахових компонентів. Відокремлення нестрахових компонентів договорів для цілей оцінки технічних резервів	Коректне формування бізнес-ліній, точне визначення складу та обсягу технічних резервів
Групування договорів. Формування портфелів та когорт договорів за однорідністю ризиків, природою договорів, каналами збуту	Ідентифікація обтяжливих договорів, систематизація страхового портфеля, підвищення ефективності андеррайтингу
Розподіл зобов'язань за бізнес-лініями. Розподіл технічних резервів і страхових зобов'язань за лініями бізнесу; пропорційний розподіл премії; окремий підхід до пере-страхування	Забезпечення однорідності ризиків у межах бізнес-ліній, підвищення точності фінансової оцінки, узгодженість із вимогами МСФЗ 17
Визнання когорти договорів та резерв премій. Первісне визнання когорти договорів; розрахунок резерву премій за загальною та спрощеною моделями; можливість розмежування страхових компонентів	Оптимізація управління резервами, підвищення точності оцінки майбутніх грошових потоків, контроль обтяжливості когорт
Оцінка резерву бонусів за договорами страхування життя. Оцінювання резерву бонусів за договорами страхування життя з різними видами бонусів, зокрема, інвестиційного доходу та участі у прибутках страховика	Розрахунок резерву бонусів окремо за лініями бізнесу «класичне накопичувальне страхування життя» та «класичне ризикове страхування життя», що забезпечує точне визначення додаткових актуарних зобов'язань і персоніфікацію бонусів
Формування резерву збитків. Формування резерву збитків на основі аналізу майбутніх грошових потоків за договорами, що діють та завершилися, із застосуванням агрегування за класами страхування або лініями бізнесу	Можливість застосування актуарних методів (ланцюговий метод тощо) для коректного розрахунку резервів заявлених, але не виплачених збитків, а також збитків, що виникли, але не заявлені
Очікувані регреси та суброгації. Розрахунок очікуваних регресних і суброгаційних вимог окремо за класами страхування та лініями бізнесу	Точніший аналіз потенційних доходів від регресів, підвищення контролю адекватності резервів на кожен звітну дату
Маржа ризику та дисконтування. Визначення маржі ризику та застосування дисконтування з урахуванням специфіки відповідних ліній бізнесу	Диференціація фінансових ризиків, поглиблений аналіз зобов'язань на рівні окремих сегментів діяльності страховика

Джерело: складено автором на основі [4]

- 4) методологічна оптимізація процесу формування технічних резервів;
- 5) інтеграція фінансового та ризик-менеджменту, що дозволяє узгоджувати внутрішні фінансові рішення з регуляторними вимогами;
- 6) підвищення обґрунтованості управлінських рішень, ефективності управління портфелем страхових зобов'язань та довгострокової фінансової стійкості страхової компанії;
- 7) можливість прийняття більш зважених рішень щодо управління ризиками та організації перестраховального покриття.

Отже, застосування ліній бізнесу в процесі формування технічних резервів забезпечує методологічну цілісність, підвищує прозорість інформації щодо страхових зобов'язань, сприяє обґрунтованості актуарних оцінок та посилює аналітичну й контрольну складові управління страховою діяльністю. При цьому лінії бізнесу виконують значно ширшу функцію, ніж формальна класифікація страхових операцій, оскільки виступають базовою актуарно-аналітичною одиницею, що відображає економічну сутність страхових ризиків і формує методологічне підґрунтя для оцінювання та контролю технічних резервів. Застосування концепції LoB свідчить про орієнтацію Національного банку України на ризик-орієнтовані підходи до регулювання страхового ринку, що використовуються у міжнародній практиці, зокрема в межах Solvency II, та інтегруються в наглядову практику НБУ. Одночасно лінії бізнесу використовуються як аналітична база для оцінювання технічних резервів і страхових зобов'язань, а не як самостійний механізм наглядової оцінки фінансової стійкості страховика.

Водночас застосування лінії бізнесу в регулюванні діяльності страховиків не обмежується питаннями формування технічних резервів. Подальший розвиток цього підходу простежується у Положенні НБУ «Про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика» від 29.12.2023 р. № 201 [5], де лінія бізнесу використовується як важливий інструмент регуляторної сегментації страхової діяльності. Аналіз положень цього документа свідчить, що лінії бізнесу застосовуються не декларативно, а як функціональний інструмент, інтегрований у механізми формування технічних резервів, розрахунку маржі ризику, оцінки страхових зобов'язань та визначення капіталу платоспроможності страховика. Вони співвіднесені з класами страхування, визначеними Законом України «Про страхування» від 18.11.2021 р. № 1909-IX [8], однак не є тотожними їм. Зазначене Положення передбачає застосування ліній бізнесу як інструменту регуляторної та ризик-орієнтованої сегментації страхової діяльності в межах відповідних класів страхування (зокрема, МАТ-відповідальність, МАТ-майно та інші), що зумовлено відмінностями у специфіці ризиків, динаміці збитковості та структурі страхових зобов'язань.

Суттєвим аспектом використання ліній бізнесу є їх застосування у розрахунках окремих компонентів технічних резервів, зокрема, за збитками і ризиками, з урахуванням даних про зобов'язання та виплати за окремими лініями бізнесу. У додатках до цього Положення передбачено включення відповідних показників за лініями бізнесу у складні структури розрахунку резервів, що відображає ризик-орієнтований підхід до оцінки ризикових зобов'язань. Такий підхід дозволяє більш точно і сегментовано оцінювати величини технічних резервів за різними типами діяльності страховика.

Крім того, бізнес лінії використовуються як одна зі складових сегментації даних для розрахунку технічних резервів, зокрема у частинах, пов'язаних із оцінюванням збитків за окремими напрямками діяльності. Це дозволяє деталізувати показники зобов'язань відповідно до різних видів страхових послуг, які визначені у документі.

Важливим є й те, що регулятор встановлює класифікацію деяких показників за лініями бізнесу страхування відповідальності, що дає змогу більш детально враховувати специфіку ризиків у межах цього сегмента. Водночас прямого механізму «перерозподілу ризиків між лініями» як окремої регуляторної норми у документі не встановлено.

Таким чином, закріплення ліній бізнесу в нормативно-правових актах Національного банку України свідчить про їх системоутворюючу роль у регулюванні страхової діяльності та ключове значення для забезпечення адекватної оцінки страхових зобов'язань і платоспроможності страховиків. Водночас, незважаючи на нормативну визначеність поняття «лінія бізнесу» та його активне використання у регуляторних і актуарних цілях, існуючий підхід не повною мірою розкриває потенціал цього інструменту у системі фінансового менеджменту, управлінні страховим портфелем та забезпеченні фінансової безпеки страхової компанії, що зумовлює необхідність поглиблення й уточнення його економічного змісту.

На наш погляд, лінія бізнесу страхової компанії — це економічно однорідний сегмент страхового портфеля, що об'єднує сукупність страхових договорів за спільністю ризикової природи, фінансово-економічних характеристик та особливостей збитків, який використовується як інструмент фінансового менеджменту для формування технічних резервів, оцінки платоспроможності, аналізу результативності та управління страховим портфелем страховика.

Виходячи з аналізу нормативно-правових актів Національного банку України та з урахуванням запропонованого авторського визначення лінії бізнесу страхової компанії, можна виокремити такі цілі використання ліній бізнесу в діяльності страховика: 1) підвищення точності оцінки ризиків і збитковості портфеля. Основною метою поділу страхового портфеля на лінії бізнесу є сегментація ризиків

- за економічною сутністю, що дозволяє виокремити однорідні групи договорів страхування із подібною ризиковою природою, типами страхових ризиків і строками зобов'язань. Це забезпечує більш реалістичну оцінку та контроль ризиків у межах кожного сегмента;
- 2) формування адекватних технічних резервів. Лінії бізнесу слугують основою для розрахунку технічних резервів відповідно до вимог НБУ (Положення № 203), забезпечуючи їх відповідність характеру та обсягу страхових зобов'язань за кожною групою ризиків, що сприяє підвищенню фінансової стійкості страховика;
 - 3) удосконалення фінансового менеджменту та управління страховим портфелем. Використання ліній бізнесу дозволяє здійснювати обґрунтований розподіл фінансових ресурсів і капіталу з урахуванням ризикових характеристик та результативності окремих сегментів, що є важливим для балансування страхового портфеля;
 - 4) покращення якості управлінських рішень та стратегічного планування. Сегментація портфеля на лінії бізнесу створює інформаційну основу для аналізу результативності окремих напрямів діяльності та прийняття рішень щодо їх розвитку, диверсифікації або коригування;
 - 5) забезпечення прозорості та відповідності регуляторним вимогам. Лінії бізнесу використовуються у звітності перед НБУ, у процесах контролю ризиків та оцінки платоспроможності страховиків, що дозволяє узгоджувати внутрішні фінансові процеси з вимогами страхового нагляду.

Виділення цих цілей дозволяє чітко структурувати інформацію та окреслити функціональні аспекти застосування ліній бізнесу на практиці. Реалізація визначених цілей проявляється через сукупність функцій, які лінії бізнесу виконують у діяльності страхової компанії, серед яких виділимо такі як аналітична, ризик-орієнтована, фінансово-стратегічна, управлінська, регуляторна, моніторингова (табл. 2).

Таким чином, лінії бізнесу у фінансовому менеджменті страховика виконують комплексну функцію: вони слугують основою для контролю ризиків,

формування технічних резервів, управління прибутковістю та підтримки стратегічного розвитку, одночасно забезпечуючи збалансованість між внутрішнім управлінням і регуляторними вимогами. Використання цього підходу підвищує ефективність управління портфелем та фінансову стійкість компанії, сприяючи зміцненню фінансової безпеки страховика як складової його економічної безпеки.

Незважаючи на прикладну спрямованість ліній бізнесу та їх орієнтацію на управлінські потреби страхової компанії, поява цього поняття не є випадковою, а відображає глибші трансформації підходів до класифікації страхових операцій. Історично систематизація страхової діяльності здійснювалася передусім на нормативно-правовому рівні. Так, Закон України «Про страхування» від 07.03.1996 р. № 85/96-ВР [9] визначав перелік конкретних видів страхування, за якими надавалися ліцензії, що забезпечувало правову визначеність та регламентацію діяльності страховиків.

Подальший розвиток страхового ринку та потреба в уніфікації обліку, звітності й регуляторного нагляду зумовили запровадження класів страхування, закріплених Законом України «Про страхування» від 18.11.2021 р. № 1909-IX [8]. Класи страхування об'єднали окремі види страхових операцій за подібними правовими та продуктовими ознаками і виконують насамперед регуляторну та облікову функції. Вони забезпечують стандартизацію формування технічних резервів, контроль платоспроможності та порівнянність фінансових показників страховиків.

Водночас ускладнення специфіки страхових ризиків, диверсифікація страхових продуктів і посилення вимог до фінансової стійкості страховиків показали обмежені можливості класів страхування як універсального інструменту управління страховим портфелем. Класи страхування не завжди забезпечують економічну однорідність страхових операцій з погляду ризиковості, збитковості, потреби в резервах і капіталі, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень у системі фінансового менеджменту.

Таблиця 2

Основні функції використання ліній бізнесу у діяльності страхової компанії

Функція	Конкретний зміст у діяльності СК
Аналітична	Аналіз збитковості, прибутковості, концентрації ризиків за сегментами портфеля
Ризик-орієнтована	Ідентифікація та контроль специфічних страхових ризиків у кожній лінії бізнесу
Фінансово-стратегічна	Формування технічних резервів та оптимізація розподілу капіталу за сегментами портфеля
Управлінська	Підтримка стратегічного планування, ухвалення рішень про розвиток або трансформацію продуктів
Регуляторна	Звітність перед НБУ та дотримання вимог щодо платоспроможності та резервування
Моніторингова	Постійний контроль ефективності окремих сегментів портфеля та впливу на фінансові результати компанії

Джерело: власна авторська розробка

У відповідь на ці виклики, як зазначалося вище, в міжнародній страховій практиці та системах фінансового управління набула поширення концепція LoB, яка використовується як стандартний підхід до сегментації страхових операцій у процесі аналізу ризиків, оцінки капіталу та розрахунку технічних резервів, і зокрема, в межах підходів, передбачених Solvency II та SCR-моделювання [10]. На відміну від класів страхування, лінії бізнесу формуються за економічними та управлінськими критеріями, об'єднуючи страхові операції з подібною природою ризиків, фінансовими характеристиками договорів, динамікою збитковості та з урахуванням перестраховування.

Еволюція класифікаційних підходів від класів страхування до ліній бізнесу відображає перехід від переважно нормативно-правової логіки регулювання до ризик-орієнтованого та фінансово-управлінського підходу. Так, якщо класи страхування забезпечують відповідність діяльності страховика законодавчим вимогам, то лінії бізнесу орієнтовані на внутрішні потреби фінансового менеджменту, зокрема, оцінювання прибутковості, ризиковості та ефективності використання капіталу за окремими сегментами страхового портфеля.

Важливо підкреслити, що класи страхування та лінії бізнесу не є взаємовиключними підходами, а виконують різні функції в системі управління страховою компанією. Класи страхування формують нормативну основу класифікації страхових операцій, тоді як лінії бізнесу забезпечують їх економічну інтерпретацію в межах фінансового аналізу, ризик-менеджменту та управління страховим портфелем. Поєднання цих підходів створює передумови для підвищення прозорості страхової діяльності, обґрунтованості управлінських рішень і фінансової стійкості страховика.

Крім того, з фінансово-управлінської позиції лінії бізнесу у страхуванні стосуються передусім страхових операцій, а не бізнес-процесів страхової компанії. Лінії бізнесу слугують інструментом аналітичного та управлінського групування страхових операцій за економічно однорідними ознаками, що дозволяє структурувати страховий портфель і оцінювати результати діяльності його окремих сегментів. Вони об'єднують страхові операції за видами та природою ризиків, умовами страхового покриття, фінансовими параметрами (обсяги премій, рівень збитковості, величина резервів), а також клієнтськими сегментами та ринковою орієнтацією страхових продуктів.

Лінії бізнесу не слід ототожнювати з бізнес-процесами страхової компанії. Бізнес-процеси відображають організаційно-технологічний аспект діяльності страховика та описують механізм реалізації страхових операцій, від андеррайтингу й укладання договорів до врегулювання страхових випадків і бухгалтерського обліку, відповідаючи на запитання, як саме здійснюється страхова діяльність.

Принципова відмінність ліній бізнесу від бізнес-процесів полягає в тому, що одні й ті самі бізнес-процеси можуть обслуговувати кілька ліній бізнесу одночасно. Наприклад, процес врегулювання страхових збитків є універсальним і застосовується у страхуванні відповідальності, автострахуванні та страхуванні іншого майна. Таким чином, бізнес-процеси мають горизонтальний характер, тоді як лінії бізнесу виконують функцію вертикальної сегментації страхових операцій.

На наш погляд, з позицій системного підходу коректна ієрархія понять у страхуванні полягає в тому, що страхові операції є первинним об'єктом діяльності страховика; лінії бізнесу забезпечують їх економічне групування та аналітичну структурування; бізнес-процеси формують організаційний механізм реалізації цих операцій. Таке розмежування є принципово важливим для правильного використання концепції LoB у фінансовому менеджменті та управлінні страховим портфелем страхової компанії.

Попри те, що лінії бізнесу забезпечують вертикальну сегментацію страхових операцій і створюють аналітичну основу для фінансового менеджменту та управління портфелем, їх застосування супроводжується певними обмеженнями та ризиками. Ефективність використання цього підходу значною мірою залежить від якості нормативного регулювання, організаційної структури страховика та рівня професійної підготовки її персоналу.

Саме тому, попри численні переваги використання ліній бізнесу як інструменту управління страховим портфелем, слід враховувати й їхні обмеження у фінансовому менеджменті страхової компанії, серед яких виділимо такі:

- 1) відсутність уніфікованого нормативного визначення ліній бізнесу для всіх аспектів діяльності страховиків, що підвищує роль професійного судження та ускладнює порівняння їх застосування в різних компаніях;
- 2) надмірна деталізація страхового портфеля може фрагментувати управлінську інформацію та ускладнити ухвалення рішень, особливо у великих компаніях;
- 3) поділ страхового портфеля на лінії бізнесу не завжди відображає кореляції ризиків між сегментами, що може призводити до недооцінки системних ризиків;
- 4) для ефективного застосування цього підходу потрібна висока якість даних, розвинена інформаційна інфраструктура та кваліфікований персонал;
- 5) орієнтація виключно на показники окремих ліній може стимулювати короткострокові управлінські рішення та впливати на стратегічні напрями формування страхового портфеля.

Зауважимо, що лінії бізнесу не виступають самостійним об'єктом управління, а є аналітично-управлінським інструментом, який забезпечує

фінансову структуру страхового портфеля за однорідними видами страхових ризиків та джерелами результатів. Використання ліній бізнесу дозволяє перейти від агрегованого аналізу фінансових показників страховика до оцінювання результатів, рівня ризиковості, потреби в резервах і капіталі за окремими сегментами портфеля. Це є необхідною умовою дотримання регуляторних вимог щодо платоспроможності та достатності капіталу, а також формування системи управління фінансовою та економічною безпекою компанії.

У системі фінансового менеджменту лінії бізнесу формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо тарифної політики, перестрахування, розподілу капіталу та оптимізації структури активів і зобов'язань. Вони дозволяють узгоджувати цілі прибутковості, забезпечення платоспроможності та економічної безпеки страхової компанії, оскільки фінансові показники аналізуються з урахуванням специфіки страхових ризиків кожної лінії бізнесу, а не в усередненому вигляді.

Водночас застосування ліній бізнесу виступає зв'язуючою ланкою між фінансовим менеджментом і ризик-менеджментом страховика. Через них реалізується оцінювання адекватності страхових резервів, ефективності використання капіталу та відповідності структури портфеля стратегічним фінансовим цілям компанії. Водночас застосування цього підходу підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє забезпеченню довгострокової фінансової стійкості страхової компанії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Практичне застосування ліній бізнесу формує методологічне підґрунтя для деталізованого аналізу фінансових результатів, ризиків і потреби в капіталі за окремими напрямками страхування. Функціональне значення ліній бізнесу не обмежується лише фінансово-аналітичним виміром: через них реалізується практичне управління страховим портфелем, зокрема, структуризація портфеля за однорідними видами страхових ризиків. Це дозволяє оцінювати якість портфеля з позицій збалансованості,

диверсифікації та фінансової результативності, виявляти диспропорції у структурі портфеля, концентровані ризики та напрями з підвищеною потребою у фінансових ресурсах, що є критично важливим для підтримання платоспроможності та економічної безпеки компанії.

Застосування ліній бізнесу у фінансовому менеджменті забезпечує обґрунтованість рішень щодо формування тарифної політики, вибору механізмів перестрахування та оптимізації співвідношення між прибутковими й ризиковими сегментами портфеля. Аналіз показників у розрізі ліній бізнесу створює передумови для адаптації структури страхового портфеля до змін ринкового середовища та регуляторних вимог, зокрема щодо адекватності страхових резервів і достатності капіталу.

Крім того, лінії бізнесу забезпечують інтеграцію управління страховим портфелем із системою управління страховою компанією, встановлюючи взаємозв'язок між рівнем прийнятих страхових зобов'язань, фінансовими можливостями страховика та стратегічними цілями його розвитку. Використання ліній бізнесу в управлінні страховим портфелем сприяє підвищенню фінансової стійкості, прозорості діяльності компанії та відповідності принципам ризик-орієнтованого регулювання.

Таким чином, застосування ліній бізнесу в системі фінансового менеджменту дозволяє перейти від агрегованого аналізу до сегментованого управління страховим портфелем, забезпечує методологічну цілісність та ефективність управлінських рішень, підвищує прозорість фінансових результатів, сприяє зміцненню фінансової та економічної безпеки страхової компанії, а також забезпечує довгострокову стабільність і регуляторну відповідність діяльності страховика.

Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розробку прикладних інструментів використання ліній бізнесу в управлінні страховим портфелем, зокрема, у частині оптимізації його структури, балансування ризиків і доходності, а також моніторингу фінансових результатів за окремими сегментами страхової діяльності.

Література

1. Avanzi, B., Taylor, G., & Wong, B. Correlations between insurance lines of business: An illusion or a real phenomenon? Some methodological considerations. *ASTIN Bulletin: The Journal of the International Actuarial Association*. 2016. Vol. 46(2). P. 225–263. DOI: <https://doi.org/10.1017/asb.2015.31>; URL: https://www.cambridge.org/core/journals/astin-bulletin-journal-of-the-iaa/article/abs/correlations-between-insurance-lines-of-business-an-illusion-or-a-real-phenomenon-some-methodological-considerations/5BBB6C52A882572B4F4D587984ED10A7?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.01.2026).
2. Castillo, C., & Serrano, R. ALM for insurers with multiple underwriting lines and portfolio constraints: A Lagrangian duality approach. *Computational Economics*. 2024. 43. Article 225. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s40314-024-02740-4?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.01.2026).
3. PolicyTerms.ca. (n.d.). Line of business in insurance. *PolicyTerms.ca Insurance Terms Dictionary*. URL: <https://policyterms.ca/definitions/l/line-of-business/> (дата звернення: 12.01.2026).

4. Про затвердження Положення про порядок формування страховиками технічних резервів : Постанова Правління Національного банку України від 29.12.2023 р. № 203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0203500-23#Text> (дата звернення: 12.01.2026).
5. Про затвердження Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика: Постанова Правління Національного банку України від 29.12.2023 р. № 201. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201500-23?find=1&text=%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%97+%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83#w1_1 (дата звернення: 12.01.2026).
6. Огляди страхового ринку України. *Національна Асоціація Страховиків України*. URL: <https://nasu.com.ua/oglyady-rynku/> (дата звернення: 05.01.2026).
7. МСФЗ 17 «Страхові контракти». *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS17%20ukr_AH.pdf (дата звернення: 12.01.2026).
8. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 12.01.2026).
9. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 р. № 85/96-ВР 196 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.01.2026).
10. Solvency II Solutions. (n.d.). Solvency Capital Requirements. URL: https://www.solvencyiisolutions.com/solvency-capital-requirements/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.01.2026).

References

1. Avanzi, B., Taylor, G., & Wong, B. (2016) Correlations between insurance lines of business: An illusion or a real phenomenon? Some methodological considerations. *ASTIN Bulletin: The Journal of the International Actuarial Association*. 46(2). pp. 225–263. <https://doi.org/10.1017/asb.2015.31>; Retrieved from: https://www.cambridge.org/core/journals/astin-bulletin-journal-of-the-iaa/article/abs/correlations-between-insurance-lines-of-business-an-illusion-or-a-real-phenomenon-some-methodological-considerations/5BBB6C52A882572B4F4D587984ED10A7?utm_source=chatgpt.com
2. Castillo, C., & Serrano, R. (2024). ALM for insurers with multiple underwriting lines and portfolio constraints: A Lagrangian duality approach. *Computational Economics*, 43, Article 225. Retrieved from: https://link.springer.com/article/10.1007/s40314-024-02740-4?utm_source=chatgpt.com
3. PolicyTerms.ca. (n.d.). *Line of business in insurance*. PolicyTerms.ca Insurance Terms Dictionary. Retrieved from: <https://policyterms.ca/definitions/l/line-of-business/>
4. Postanova Pravlinnya Natsional'noho Banku Ukrayiny “Pro zatverdzhennya Polozhennya pro poriyadok formuvannya strakhovykamy tekhnichnykh rezerviv” vid 29.12.2023 № 203 [Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine “On Approval of the Regulation on the Procedure for the Formation of Technical Provisions by Insurers” dated December 29, 2023, No. 203]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0203500-23#Text> [in Ukrainian].
5. Postanova Pravlinnya Natsional'noho Banku Ukrayiny “Pro zatverdzhennya Polozhennya pro vstanovlennya vymoh shchodo zabezpechennya platospromozhnosti ta investytsiynoyi diyal'nosti strakhovyka” vid 29.12.2023 № 201 [Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine “On Approval of the Regulation on Establishing Requirements for Solvency and Investment Activities of an Insurer” dated December 29, 2023, No. 201]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201500-23> [in Ukrainian].
6. Natsional'na Asotsiatsiya Strakhovykiv Ukrayiny. Ohlyady strakhovoho rynku Ukrayiny [National Association of Insurers of Ukraine. Reviews of the Insurance Market of Ukraine]. Retrieved from: <https://nasu.com.ua/oglyady-rynku/> [in Ukrainian].
7. Mizhnarodnyy standart finansovoyi zvitnosti 17 “Strakhovi kontrakty” [International Financial Reporting Standard 17 “Insurance Contracts”]. Ministry of Finance of Ukraine. Retrieved from: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS17%20ukr_AH.pdf [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrayiny “Pro strakhuvannya” vid 18.11.2021 № 1909-IX [Law of Ukraine “On Insurance” dated November 18, 2021, № 1909-IX]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> [in Ukrainian].
9. Zakon Ukrayiny “Pro strakhuvannya” vid 07.03.1996 № 85/96-VR [Law of Ukraine “On Insurance” dated March 7, 1996, No. 85/96-VR. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
10. Solvency II Solutions. (n.d.). *Solvency Capital Requirements*. Retrieved from: <https://www.solvencyiisolutions.com/solvency-capital-requirements/> [in Ukrainian].

УДК 364.3:351.86(477)

Назаренко Ярослава Ярославівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту
Національний транспортний університет*

Nazarenko Iaroslava

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit

National Transport University

ORCID: 0000-0002-2343-6988

Назаренко Микола Борисович

*кандидат технічних наук,
заступник начальника науково-дослідного центру
ДП «Державтотранс НДІ проект»*

Nazarenko Mykola

PhD in Technical Sciences

State Enterprise «State Road Transport Research Institute»

ORCID: 0000-0001-8649-9014

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11834

СОЦІАЛЬНЕ СТРАХУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

SOCIAL INSURANCE AS A CRUCIAL MECHANISM FOR ENSURING THE SOCIAL SECURITY OF THE POPULATION DURING MARTIAL LAW

Анотація. Повномасштабна російсько-українська війна створила безпрецедентні виклики для системи соціального страхування населення. В умовах, коли мільйони громадян втрачають роботу, житло, здоров'я внаслідок військових дій, система соціального страхування набуває критичного значення як основний механізм забезпечення соціальної безпеки та підтримки життєдіяльності суспільства. Традиційна модель соціального страхування зіткнулася з принципово новими викликами, що вимагають фундаментальної трансформації всіх компонентів системи. Виникнення масштабних воєнних ризиків, руйнування економічної бази для збору страхових внесків, поява мільйонів нових категорій отримувачів соціальної підтримки потребують перегляду концептуальних засад соціального страхування та розробки нових механізмів функціонування в екстремальних умовах. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового осмислення трансформаційних процесів у системі соціального страхування для розробки ефективних стратегій її функціонування як у період війни, так і в післявоєнній перспективі.

Метою дослідження є комплексний аналіз трансформації системи соціального страхування України в умовах воєнного стану, визначення її ролі як ключового механізму забезпечення соціальної безпеки населення.

Методологія дослідження базується на комплексному використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Метод системного аналізу застосовано для дослідження системи соціального страхування як цілісного утворення з множиною взаємопов'язаних елементів, виявлення структурних зв'язків між компонентами системи та встановлення механізмів їх трансформації під впливом воєнних викликів. Статистичний аналіз використано для обробки масивів даних про демографічні процеси фінансові показники фондів соціального страхування, кількість отримувачів різних видів соціальної підтримки за період 2010–2025 років. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення функціонування системи



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

соціального страхування в довоєнний період (2010–2021 роки) та в умовах воєнного стану (2022–2025 роки), що дозволило виявити масштаб та спрямованість змін у всіх компонентах системи. Структурно-логічний метод використано для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між воєнними ризиками та трансформацією системи соціального страхування.

Результати. Соціальне страхування в умовах воєнного стану виконує критично важливу функцію збереження соціальної безпеки населення та суспільної стабільності. Визначено, що традиційні принципи соціального страхування потребують переосмислення з посиленням ролі загальносуспільної солідарності, абсолютного пріоритету гарантованості виплат, державного фінансового забезпечення. Встановлено, що повномасштабна війна спричинила фундаментальну трансформацію всіх компонентів системи соціального страхування України. Виявлено виникнення якісно нової категорії соціальних ризиків – воєнних ризиків, які характеризуються раптовістю, масштабністю, непередбачуваністю та довгостроковістю наслідків. Досвід воєнного часу має стати основою для створення більш стійкої, гнучкої та ефективної системи соціального захисту в післявоєнний період, здатної функціонувати як в екстремальних умовах, так і забезпечувати довгострокову соціальну безпеку населення.

Перспективи дослідження. Результати дослідження окреслюють перспективні напрями подальших наукових розробок та практичних впроваджень у сфері соціального страхування. Пріоритетними є розробка актуарних моделей прогнозування довгострокових видатків на підтримку ветеранів війни протягом 30–50 років, дослідження міжнародного досвіду функціонування систем соціального страхування в умовах військових конфліктів (Ізраїль, країни колишньої Югославії) та вивчення соціально-економічних ефектів реінтеграції мільйонів ветеранів у цивільне життя.

Ключові слова: страхування, соціальне страхування, соціальна відповідальність, механізм, воєнні ризики, соціальна безпека, воєнний стан

Summary. The full-scale Russian-Ukrainian war has created unprecedented challenges for the social insurance system. With millions of citizens losing their jobs, homes, and health as a result of military action, the social insurance system has become critically important as the main mechanism for ensuring social security and supporting the functioning of society. The traditional model of social insurance has faced fundamentally new challenges that require a fundamental transformation of all components of the system. The emergence of large-scale military risks, the destruction of the economic basis for collecting insurance contributions, and the emergence of millions of new categories of social support recipients require a review of the conceptual foundations of social insurance and the development of new mechanisms for functioning in extreme conditions. The relevance of the study is determined by the need for scientific understanding of the transformation processes in the social insurance system in order to develop effective strategies for its functioning both during the war and in the post-war period.

The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the transformation of Ukraine's social insurance system under martial law and to determine its role as a key mechanism for ensuring the social security of the population.

The research methodology is based on the comprehensive use of general scientific and special research methods. The method of systematic analysis was employed to examine the social insurance system as a holistic entity comprising a multitude of interrelated elements, to identify structural links between its components, and to establish mechanisms for their transformation in response to military challenges. Statistical analysis was used to process data arrays on demographic processes, financial indicators of social insurance funds, and the number of recipients of various types of social support for the period 2010–2025. A comparative analysis was conducted to examine the functioning of the social insurance system during the pre-war period (2010–2021) and under martial law (2022–2025), enabling the identification of the scale and direction of changes in all system components. The structural-logical method was used to establish causal links between military risks and the transformation of the social insurance system.

Results. Social insurance in a state of martial law plays a critical role in maintaining social security and public stability. It has been determined that traditional principles of social insurance need to be rethought, with an emphasis on strengthening the role of social solidarity, the absolute priority of guaranteed payments, and state financial support. It has been established that full-scale war has caused a fundamental transformation of all components of Ukraine's social insurance system. A qualitatively new category of social risks has emerged – military risks, which are characterised by suddenness, scale, unpredictability, and long-term consequences. The experience of wartime should become the basis for creating a more resilient, flexible, and effective social protection system in the post-war period, capable of functioning in extreme conditions and ensuring long-term social security for the population.

Research prospects. The results of the study outline promising areas for further scientific development and practical implementation in the field of social insurance. Priorities include the development of actuarial models for forecasting long-term expenditures on support for war veterans over a period of 30–50 years, research on international experience in the functioning of social insurance systems in conditions of military conflict (Israel, countries of the former Yugoslavia), and the study of the socio-economic effects of the reintegration of millions of veterans into civilian life.

Key words: insurance, social insurance, social responsibility, mechanism, military risks, social security, martial law

Постановка проблеми. У сучасних умовах тривалої збройної агресії проти України воєнний стан став визначальним фактором трансформації соціально-економічного ландшафту, що супроводжується різким зростанням ризиків для життя, здоров'я

та добробуту населення. Втрата значною частиною населення постійних джерел доходів, робочих місць, можливості повноцінної реалізації негативно відобразилося на рівні матеріального забезпечення домогосподарств. Окрім економічних викликів істотно

загострилися демографічні та соціальні проблеми. Масові внутрішні та зовнішні міграції, зростання кількості внутрішньо переміщених, збільшення числа загиблих та травмованих як серед цивільних, так і серед військових, погіршення доступу до медичних, освітніх, соціальних послуг вплину на рівень соціальної вразливості суспільства. Ці процеси супроводжуються різким зростанням ризиків для життя, добробуту та здоров'я населення, виходячи за межі традиційних соціально-економічних загроз мирного часу. Воєнні ризики набувають системного характеру та охоплюють не лише безпосередню небезпеку для життя, але й довгострокові наслідки, пов'язані з втратою працездатності, поглибленням бідності, соціальною ізоляцією та зниженням якості життя. Соціальне страхування, як системний інструмент перерозподілу ресурсів і ризиків, виступає ключовим бар'єром проти цих загроз, забезпечуючи стабільність доходів, медичну та соціальну підтримку населення в екстремальних умовах.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та практичного вдосконалення механізмів соціального страхування в умовах воєнного стану, що дозволить не лише мінімізувати соціальні втрати, але й сприяти посткризовому відновленню.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання ефективної реалізації механізмів соціального захисту в період війни та післявоєнного відновлення є особливо актуальними сьогодні зважаючи на суттєве збільшення воєнних ризиків та їх наслідків як для населення, так і для військових. Все більше наукових досліджень присвячується вдосконаленню механізмів соціального захисту з врахуванням воєнних ризиків та їх наслідків. Так у своєму дослідженні Ю. О. Русіна аналізує роль фондів соціального страхування України у забезпеченні гарантій фонду при збільшенні проблем воєнного часу: зниження ЄСВ через міграцію населення та безробіття, руйнування інфраструктури, збільшення кількості постраждалих [3]. Тенденції страхування після 24.02.2022 висвітлено у роботі А. Калугаря та С. Кучерівської. Також автори вказують на дисбаланс попиту-пропозиції страхових полісів [4]. Еволюція існуючих моделей соціального страхування досліджена У. Супрун [5]. В роботі виділена потреба застосування гібридних моделей, які б враховували ризики воєнного стану та адаптації до України з врахуванням проблем сьогодення. Проблеми реалізації моделей та механізмів соціального страхування також досліджені в працях І. Федорович [6], М. Марич [7], Л. Заволока [8], С. Толуб'як [11].

Однак, не зважаючи на велику кількість досліджень, проблема формування ефективного механізму соціального захисту як складової соціальної безпеки населення потребує комплексного підходу з урахуванням усіх воєнних ризиків та адаптацією до особливостей розвитку української економіки.

Метою статті є аналіз ролі соціального страхування як ключового інструменту забезпечення соціальної безпеки населення, з розробкою рекомендацій щодо його оптимізації.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні одним із найбільших викликів, що стоїть перед Україною є формування ефективної та стійкої системи соціального захисту населення в умовах дії багатовимірних ризиків, спричинених наслідками війни. Формування ефективної системи соціального захисту в умовах війни передбачає не лише збереження наявних соціальних гарантій, а й їх адаптацію до нових реалій. Це вимагає перегляду підходів до фінансування соціальних виплат, удосконалення механізмів адресності допомоги, забезпечення оперативності та прозорості надання соціальних послуг, а також підвищення інституційної спроможності органів соціального захисту.

Соціальне страхування займає центральне місце в системі соціального захисту населення, виконуючи функцію фінансового захисту громадян від соціальних ризиків. В умовах воєнного стану роль соціального страхування набуває особливої значущості, оскільки саме цей механізм покликаний забезпечити збереження життєвого рівня населення в екстремальних обставинах, коли традиційні джерела доходів опиняються під загрозою або повністю втрачаються. Соціальна безпека населення — це ступінь захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує гідні умови життєдіяльності громадян, реалізацію їхніх конституційних прав і свобод, а також стабільний розвиток суспільства. Воєнний стан створює комплекс специфічних загроз соціальній безпеці, які кардинально змінюють умови функціонування системи соціального страхування та висувають нові вимоги до її організації та фінансування.

Соціальне страхування як інститут соціального захисту базується на принципах солідарності, обов'язковості, гарантованості виплат та еквівалентності внесків і виплат. Цей механізм передбачає створення централізованих страхових фондів за рахунок внесків роботодавців, працівників та держави, з яких здійснюються виплати при настанні страхових випадків. На відміну від соціальної допомоги, яка фінансується виключно з державного бюджету та надається за принципом нужденності, соціальне страхування ґрунтується на попередньому внеску застрахованої особи або роботодавця, що створює правову основу для отримання виплат [7].

В умовах воєнного стану традиційні принципи соціального страхування зазнають суттєвої трансформації. Принцип еквівалентності, що передбачає відповідність між внесками застрахованої особи та розміром страхових виплат, практично втрачає актуальність, оскільки значна частина постраждалих від війни не мала можливості сплачувати достатні страхові внески або взагалі не працювала

офіційно. Принцип самофінансування фондів соціального страхування також порушується, оскільки масштаб військових ризиків перевищує фінансові можливості страхових фондів, що вимагає значних трансфертів з державного бюджету. Водночас посилюється значення принципу солідарності, який набуває нового виміру — солідарності всього суспільства з тими, хто постраждав від війни. Держава та платники внесків беруть на себе відповідальність за підтримку жертв агресії незалежно від їхнього попереднього статусу в системі соціального страхування. Принцип гарантованості виплат стає абсолютним пріоритетом, навіть якщо це вимагає переорієнтації державних ресурсів з інших напрямів.

Соціальна безпека населення в умовах воєнного стану може бути визначена як стан захищеності життєво важливих інтересів громадян від військових загроз та їхніх наслідків, що забезпечує збереження життя, здоров'я, працездатності, мінімально необхідного рівня доходів та доступу до базових соціальних послуг. Соціальне страхування виступає ключовим механізмом забезпечення такої безпеки через створення фінансових резервів, організацію системи виплат та послуг, координацію зусиль різних інституцій для підтримки постраждалих.

Сутність соціального страхування комплексно розкривається через поєднання його економічної та соціальної природи. З економічної точки зору воно виступає специфічним інструментом перерозподілу національного доходу, спрямованого на формування цільових фондів грошових коштів для забезпечення матеріальної підтримки громадян у разі настання визначених соціальних ризиків. Такий перерозподіл здійснюється на засадах солідарності між поколіннями, соціальними групами та учасниками страхових відносин, що дозволяє зменшити індивідуальне фінансове навантаження окремої особи у кризових життєвих ситуаціях.

Водночас соціальне страхування має виразний соціальний зміст, який проявляється через механізми підтримки державою громадян у разі втрати працездатності, доходу або настання інших обставин, що обмежують можливості самостійного забезпечення власних потреб. Це сприяє зниженню рівня соціальної нерівності, запобіганню бідності та соціальній підтримці найбільш уразливих верств населення.

В умовах мирного часу система соціального страхування орієнтована на покриття стандартного набору соціальних ризиків: тимчасова непрацездатність, вагітність та пологи, нещасні випадки на виробництві та професійні захворювання, безробіття, настання пенсійного віку, інвалідність, смерть годувальника. Ці ризики мають відносно прогнозований характер, що дозволяє здійснювати актуарні розрахунки, планувати надходження страхових внесків та обсяги виплат, формувати резервні фонди. Фінансова стійкість системи забезпечується

балансом між кількістю працюючих, які сплачують внески, та кількістю отримувачів виплат, а також ефективним управлінням страховими резервами.

В умовах війни виникає принципово новий вид ризиків — воєнні ризики. Вони характеризуються масштабністю охоплення населення, високим рівнем непередбачуваності та значною тяжкістю наслідків для життя і здоров'я громадян. До таких ризиків належать поранення, каліцтва, інвалідність, загибель годувальників, психологічні травми, а також втрата житла й засобів до існування внаслідок бойових дій. Військові ризики мають не лише гострий, а й довгостроковий характер, що зумовлює необхідність тривалої медичної, соціальної та професійної реабілітації постраждалих осіб і членів їхніх сімей. Також воєнний стан призводить до порушення фінансової збалансованості системи соціального страхування через істотне скорочення бази для нарахування страхових внесків. Руйнування економічної інфраструктури, зупинка або релокація підприємств, зменшення обсягів виробництва, масове безробіття та вимушена міграція працездатного населення суттєво знижують надходження до страхових фондів. Одночасно з цим частина економічно активного населення вибуває з формального сектору зайнятості, що послаблює фінансову спроможність системи та ускладнює виконання нею зобов'язань перед застрахованими особами. У воєнний період спостерігається зростання випадків тимчасової та стійкої втрати працездатності, інвалідності, професійної дезадаптації та психоемоційних розладів. Специфічний характер цих страхових випадків потребує не лише одноразових виплат, а й комплексної довгострокової підтримки, що включає медичну та психологічну реабілітацію, соціальну адаптацію та сприяння повторній інтеграції постраждалих осіб у ринок праці. Це призводить до зростання навантаження на систему соціального страхування, збільшення кількості страхових випадків та зміни їх структури. Ефективність системи соціального страхування в екстремальних умовах залежить від здатності держави та суспільства мобілізувати необхідні ресурси, адаптувати інституційні механізми, забезпечити координацію різних суб'єктів, підтримати довіру громадян. Швидка цифровізація, спрощення процедур, міжвідомча координація, залучення міжнародної допомоги стали ключовими напрямками адаптації.

Воєнні ризики соціального страхування як особлива категорія соціальних ризиків пов'язані з веденням військових дій на території нашої держави. За характером впливу їх умовно можна розділити на ризики для військовослужбовців, цивільного населення та працівників критичної інфраструктури. Кількість осіб, що потребують соціальної підтримки внаслідок війни постійно зростає (рис. 1). Найбільш інтенсивне зростання спостерігається з 2022 року, що безпосередньо пов'язано з початком повномасштабної війни. Так, у 2023 році виплати

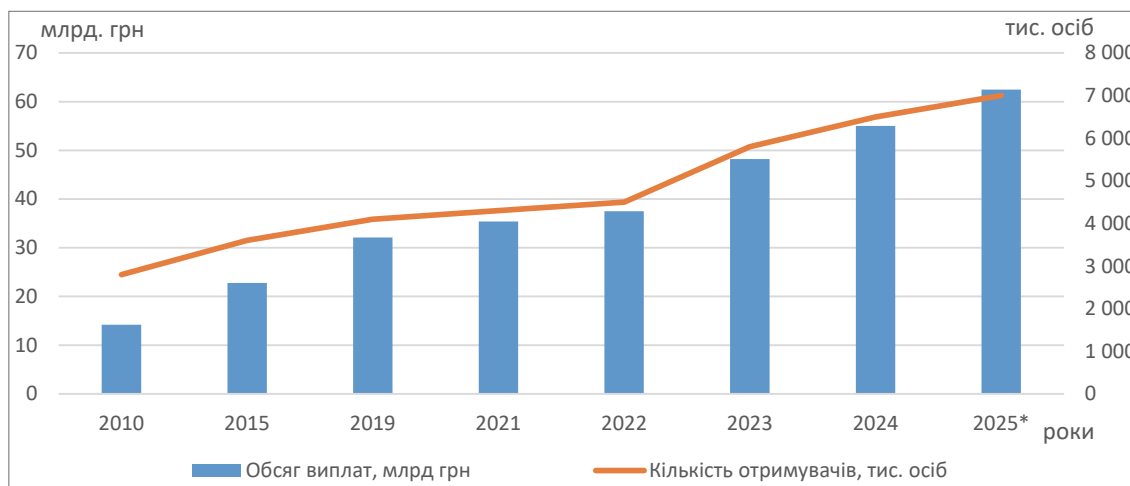


Рис. 1. Динаміка соціальних виплат за 2010–2025 роки

Джерело: побудовано за даними [15; 16; 17]

зросли до 48,2 млрд. грн, у 2024 році — до 55,0 млрд. грн, а прогнозний показник на 2025 рік становить 62,5 млрд. грн. [17]. У період воєнного стану спостерігається різке збільшення кількості осіб, які потребують страхових виплат: у 2023 році — 5,8 млн. осіб, у 2024 році — 6,5 млн. осіб, а у 2025 році прогнозується зростання до 7,0 млн. осіб. Це свідчить про суттєве розширення кола застрахованих осіб, які зазнали втрати працездатності, доходу або інших соціальних ризиків унаслідок воєнних дій [15–17].

Динаміка ключових демографічних показників та факторів, що формують навантаження на систему соціальних виплат в Україні у 2010–2025 роках (рис. 2) дає змогу комплексно оцінити масштаби демографічних трансформацій, які були спричинені як довготривалими соціально-економічними процесами, так і наслідками повномасштабної війни. Насамперед простежується стійка тенденція

до скорочення чисельності населення. У 2010 році населення України становило 45,9 млн. осіб, тоді як у 2015 році цей показник зменшився до 42,8 млн. осіб. Подальше зниження чисельності населення відбувалося поступово до 2021 року, коли воно становило 41,5 млн. осіб. Починаючи з 2022 року темпи скорочення посилюються, що безпосередньо пов'язано з воєнними діями, масовою міграцією та зростанням смертності. У 2025 році чисельність населення прогнозується на рівні 39,5 млн. осіб, що означає загальне скорочення майже на 6,4 млн. осіб порівняно з 2010 роком. Така динаміка істотно звужує демографічну базу формування доходів системи соціального страхування. Особливо загрозливою для фінансової стійкості соціальних виплат є динаміка частки працездатного населення віком 18–60 років [15]. Показник внутрішньо переміщених осіб (ВПО) є одним із найчутливіших до воєнних процесів. До 2010 року

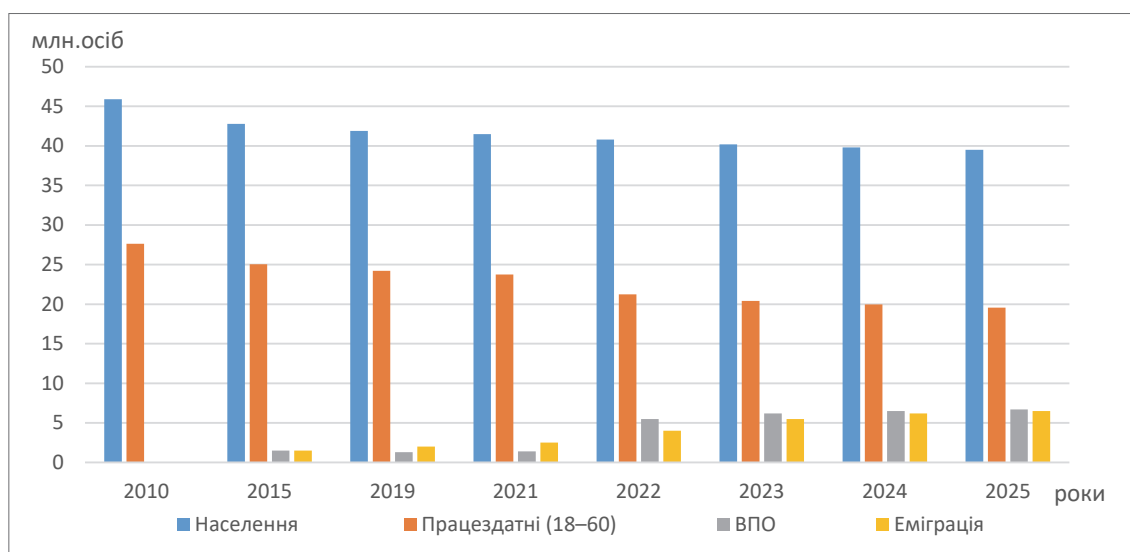


Рис. 2. Динаміка демографічних показників та навантаження на соціальні виплати за 2010–2025 роки

Джерело: побудовано за даними [15; 16; 17]

він був відсутній, однак у 2015 році, внаслідок подій на сході України, кількість ВПО становила 1,5 млн. осіб [17]. Окрему категорію соціального навантаження формують інваліди внаслідок війни. До 2022 року цей показник фактично був відсутній у статистичному вимірі, однак з початком повномасштабної агресії він почав стрімко зростати. Ця категорія потребує довгострокового фінансового забезпечення, медичної реабілітації та соціального супроводу, що формує тривале та зростаюче навантаження на систему соціального страхування. Показник чистої еміграції додатково підкреслює глибину демографічних втрат. Втрата значної частини населення, зокрема працездатного та репродуктивного віку, підриває довгострокову спроможність держави забезпечувати фінансування соціальних програм.

Держава надає фінансову підтримку як внутрішньо переміщеним особам, так і іншим категоріям населення, що зазнали втрат внаслідок війни (рис. 3). За даними 2022 року, понад 1,8 млн. громадян отримали допомогу на проживання внутрішньо переміщеним особам [15–17]. Загалом, у 2022 році держбюджетом було передбачено понад 57 млрд. гривень для здійснення таких виплат [16]. Це створює значне навантаження на державний бюджет, обмежуючи можливості фінансування інших соціальних програм.

Проблема зайнятості ВПО залишається гострою. За даними Міністерства соціальної політики України поки не мають роботи 860 тисяч ВПО, які можуть працювати. З них лише 63 тисячі звернулися до центрів зайнятості у 2024 році [17]. Це означає, що понад 800 тисяч працездатних ВПО не працюють офіційно, не сплачують страхові внески і водночас потребують соціальної підтримки [17].

Отже, внаслідок війни в Україні спостерігається суттєве погіршення демографічної ситуації та різ-

ке зростання навантаження на систему соціальних виплат в Україні. Скорочення чисельності та частки працездатного населення на тлі зростання кількості ВПО, осіб з інвалідністю внаслідок війни та масштабної еміграції формує структурний дисбаланс між платниками та отримувачами соціальних виплат. Це обумовлює необхідність перегляду підходів до фінансування та організації системи соціального страхування з метою забезпечення її фінансової стійкості та здатності виконувати функції гаранта соціальної безпеки населення в умовах тривалої війни. Система соціального страхування України зазнала значного фінансового та функціонального навантаження, зумовленого як довгостроковими соціально-економічними трансформаціями, так і воєнними викликами. Зростання обсягів виплат, кількості отримувачів та середнього розміру допомоги свідчить про посилення соціальної ролі соціального страхування, водночас актуалізуючи проблему фінансової стійкості та необхідність подальшої адаптації системи соціального страхування до умов тривалої війни.

Перехід країни на воєнний стан обумовлює необхідність швидкої та комплексної адаптації всієї системи соціального страхування до принципово нових умов функціонування. В умовах збройної агресії система соціального страхування опиняється під впливом одночасної дії двох протилежних тенденцій: різкого зростання потреби населення у страховому захисті та суттєвого скорочення фінансових і організаційних можливостей держави щодо її забезпечення. За таких обставин трансформація системи соціального страхування набуває стратегічного значення для підтримання соціальної стабільності та забезпечення соціальної безпеки населення. Ключовою метою трансформації системи соціального страхування в умовах воєнного стану є збереження її спроможності виконувати базові

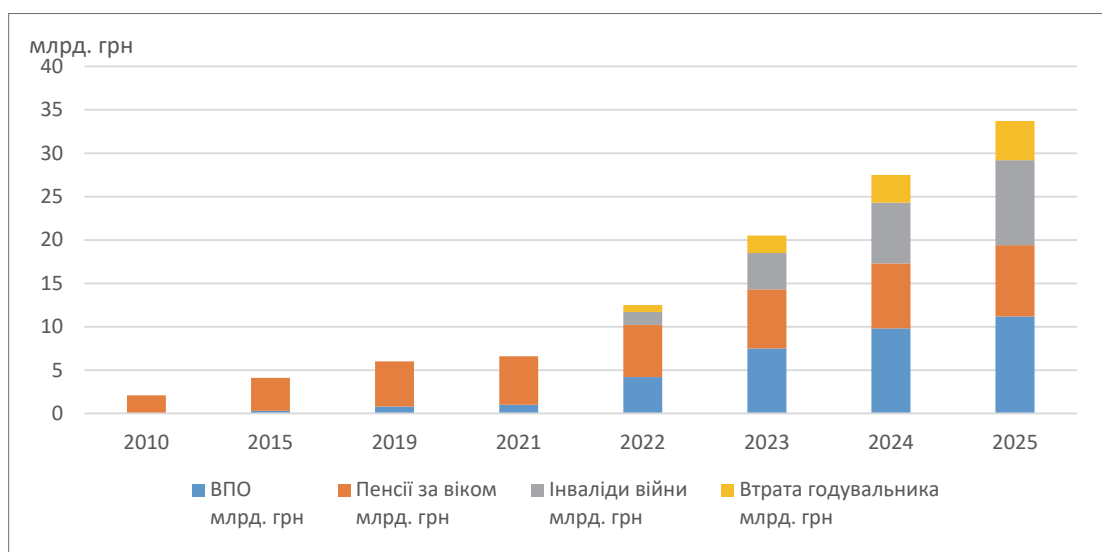


Рис. 3. Динаміка виплат за категоріями соціального захисту за 2010–2025 роки

Джерело: побудовано за даними [15; 16; 17]

функції захисту населення від соціальних ризиків в екстремальних умовах різкого зростання навантаження та обмеженості фінансових ресурсів. Ця трансформація має охоплювати нормативно-правове регулювання, організаційну структуру, механізми фінансування, процедури призначення та виплати страхового забезпечення, систему управління та контролю (рис. 4). Вихідним елементом моделі трансформації є воєнний стан як фактор радикальної зміни соціально-економічних умов та структури соціальних ризиків, що зумовлює необхідність комплексного реформування системи соціального страхування.

Нормативно-правова база соціального страхування потребує термінової адаптації до умов воєнного стану. Необхідним є законодавче визначення військових ризиків як окремої категорії страхових випадків, встановлення чітких критеріїв їх ідентифікації, процедур підтвердження та документального оформлення. Особливої уваги потребує розмежування повноважень між різними фондами соціального страхування щодо покриття військових ризиків, ко-

ординація їхньої діяльності з органами державної влади, військового управління, місцевого самоврядування. Законодавство має передбачити спрощені процедури призначення виплат для постраждалих від військових дій, враховуючи можливу втрату документів, руйнування архівів, неможливість отримання довідок з окупованих територій.

Фінансування системи соціального страхування в умовах воєнного стану стикається з серйозними викликами. Традиційна модель фінансування, заснована на страхових внесках працюючого населення та роботодавців, втрачає стійкість через скорочення бази оподаткування. Держава змушена брати на себе значно більшу частку фінансування системи, що створює додатковий тиск на державний бюджет, який і так перевантажений воєнними видатками. Виникає необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування, таких як цільові внески на підтримку постраждалих від війни, міжнародна фінансова допомога, репараційні платежі, кошти від управління активами фондів соціального страхування, благодійні внески.



Рис. 4. Концептуальна модель трансформації системи соціального страхування в умовах воєнного стану

Джерело: запропоновано авторами

Система управління ризиками в умовах воєнного стану набуває особливого значення. Необхідним є створення механізмів раннього виявлення та попередження критичних ситуацій у функціонуванні системи соціального страхування. Це вимагає постійного моніторингу фінансового стану фондів, динаміки надходжень та видатків, кількості звернень та призначених виплат, ідентифікації проблемних зон та вузьких місць. На основі аналізу даних має здійснюватися прогнозування майбутніх потреб у фінансуванні, планування заходів щодо мобілізації додаткових ресурсів, оптимізації видатків без погіршення рівня соціального захисту населення.

Трансформація системи соціального страхування в умовах війни закладає основи для формування нової соціальної архітектури післявоєнної України. Виникає принципово нова соціальна структура суспільства з численною категорією ветеранів, які матимуть особливий статус та вплив на суспільне життя; з мільйонами людей, які втратили здоров'я, домівки, близьких і потребують довгострокової підтримки; з переміщеними всередині країни громадянами, які формують нові спільноти в регіонах прийому. Ефективна система соціального страхування має стати інтегруючим механізмом, що забезпечить соціальну справедливість, рівні можливості, підтримку найбільш вразливих категорій населення в процесі післявоєнного відновлення. Трансформація системи соціального страхування в умовах воєнного стану є не тільки вимушеною адаптацією до екстремальних обставин, але й процесом формування якісно нової моделі соціального захисту, здатної функціонувати як в кризових умовах, так і забезпечити довгострокову соціальну безпеку населення в післявоєнний період. Успішність цієї трансформації значною мірою

визначатиме темпи та якості відновлення країни, соціальну стабільність, довіру громадян до державних інституцій та перспективи сталого розвитку українського суспільства.

Висновки. Соціальне страхування в умовах воєнного стану виконує критично важливу функцію збереження соціальної безпеки населення, забезпечення життєдіяльності та гідних умов існування для тих, хто постраждав від війни. Дослідження виявило глибоку трансформацію всіх компонентів системи соціального страхування під впливом воєнних ризиків. Традиційні принципи соціального страхування, такі як еквівалентність внесків та виплат, самофінансування фондів, прогнозованість ризиків, виявилися неадекватними для екстремальних умов. Натомість посилюється значення принципів солідарності всього суспільства з постраждалими, абсолютної гарантованості виплат, гнучкості та оперативності реагування на нові виклики. Держава перетворюється з регулятора на основного фінансового донора системи. Ефективність системи соціального страхування в екстремальних умовах залежить від здатності держави та суспільства мобілізувати необхідні ресурси, адаптувати інституційні механізми, забезпечити координацію різних суб'єктів, підтримати довіру громадян. Швидка цифровізація, спрощення процедур, міжвідомча координація, залучення міжнародної допомоги стали ключовими напрямками адаптації. Досвід, набутий в умовах воєнного стану, повинен стати основою для модернізації системи соціального страхування в післявоєнний період. Створення більш стійкої, гнучкої та ефективної системи соціального захисту є не тільки соціальною необхідністю, але й умовою довгострокової стабільності та розвитку українського суспільства.

Література

1. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України: від 23 верес. 1999 р. № 1105-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 51. Ст. 435.
2. Звіт Фонду соціального страхування України за 2025 рік. *Фонд соціального страхування України*. URL: <https://www.fssu.gov.ua/statistics> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Русіна Ю.О. Система соціального страхування України: актуальні проблеми в умовах воєнного стану / Ю.О. Русіна. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 107–117. URL: <https://surl.lu/ecqaon> (дата звернення: 10.01.2026).
4. Калугарь А., С. Особливості взаємодії учасників страхування в період війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-15.
5. Супрун У. Чому «модель Бісмарка» застаріла. *Transformatsiya*. 2024. URL: <https://surl.li/pfcqvd> (дата звернення: 10.01.2026).
6. Федорович І.М. Функціонування фондів соціального страхування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-92.
7. Марич М.Г. Соціальне страхування: навч. посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 176 с.
8. Заволока Л.О. Менеджмент соціального страхування: монографія. — Дніпро : УДФУ, 2018. 250 с.
9. Концепція реформи соціального страхування. *Міністерство соціальної політики України*. 2024. URL: <https://surl.lu/tcyivm> (дата звернення: 10.01.2026).

10. Соціальний захист: план відновлення. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://surl.it/hkkwew> (дата звернення: 10.01.2026).
11. Толуб'як С. Соціальне страхування. URL: <https://surl.li/hjierb> (дата звернення: 10.01.2026).
12. Розподіл отримувачів виплат станом на 1 жовтня 2025 року. Пенсійний фонд України. 2025. URL: <https://surl.li/ddltnw> (дата звернення: 10.01.2026).
13. Соціальний захист і підтримка громадян: ключові показники бюджету — 2026. Міністерство фінансів України. 2025. URL: <https://surl.li/rffngd> (дата звернення: 10.01.2026).
14. Фонд соціального страхування виплатив 963,5 млн. грн щомісячних страхових виплат. Кабінет Міністрів України. URL: <https://surl.li/kwjsni> (дата звернення: 06.01.2026).
15. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua> (дата звернення: 06.01.2026).
16. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 06.01.2026).
17. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 06.01.2026).

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1999). *Pro zahalnooboviazkove derzhavne sotsialne strakhuvannia* [On Compulsory State Social Insurance]. Law of Ukraine No. 1105-XIV of September 23, 1999. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 51, Art. 435 [in Ukrainian].
2. Social Insurance Fund of Ukraine (2025). *Zvit Fondu sotsialnoho strakhuvannia Ukrainy za 2025 rik* [Report of the Social Insurance Fund of Ukraine for 2025]. Available at: <https://www.fssu.gov.ua/statistics> [in Ukrainian].
3. Rusina, Yu. O. (2025). Systema sotsialnoho strakhuvannia Ukrainy: aktualni problemy v umovakh voiennoho stanu [The social insurance system of Ukraine: Current challenges under martial law]. *Aktualni problemy ekonomiky — Actual Problems of Economics*, 3 (285), pp. 107–117 [in Ukrainian].
4. Kaluhar, A., & S. (2022). Osoblyvosti vzaiemodii uchastnykiv strakhuvannia v period viiny [Features of interaction between insurance participants during wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-15> [in Ukrainian].
5. Suprun, U. (2024). Chomu “model Bismarka” zastarila [Why the “Bismarck model” is outdated]. *Transformatsiia — Transformation*. Available at: <https://surl.li/mqohgw> [in Ukrainian].
6. Fedorovych, I. M. (2024). Funktsionuvannia fondiv sotsialnoho strakhuvannia v Ukraini [Functioning of social insurance funds in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-92> [in Ukrainian].
7. Marych, M. H. (2022). *Sotsialne strakhuvannia* [Social Insurance]. Chernivtsi: Yurii Fedkovych Chernivtsi National University, 176 p. [in Ukrainian].
8. Zavoloka, L. O. (2018). *Menedzhment sotsialnoho strakhuvannia* [Social Insurance Management]. Dnipro: University of Customs and Finance, 250 p. [in Ukrainian].
9. Ministry of Social Policy of Ukraine (2024). *Kontseptsiiia reformy sotsialnoho strakhuvannia* [Concept of Social Insurance Reform]. Available at: <https://surl.li/wcaoos> [in Ukrainian].
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). *Sotsialnyi zakhyst: plan vidnovlennia* [Social Protection: Recovery Plan]. Available at: <https://surl.li/ksflit> [in Ukrainian].
11. Tolubiak, S. (n.d.). *Sotsialne strakhuvannia* [Social Insurance]. Available at: <https://surl.li/sufhqh> [in Ukrainian].
12. Pension Fund of Ukraine (2025). *Rozpodil otrymuvachiv vyplat stanom na 1 zhovtnia 2025 roku* [Distribution of benefit recipients as of October 1, 2025]. Available at: <https://www.pfu.gov.ua> [in Ukrainian].
13. Ministry of Finance of Ukraine (2025). *Sotsialnyi zakhyst i pidtrymka hromadian: kliuchovi pokaznyky biudzhetu-2026* [Social protection and support of citizens: Key indicators of the 2026 budget]. Available at: <https://mof.gov.ua> [in Ukrainian].
14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). *Fond sotsialnoho strakhuvannia vyplatyv 963,5 mln hrn shchomisiachnykh strakhovykh vyplat* [The Social Insurance Fund paid UAH 963.5 million in monthly insurance benefits]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua> [in Ukrainian].
15. Pension Fund of Ukraine (2026). Official website. Available at: <https://www.pfu.gov.ua>
16. Ministry of Finance of Ukraine (2026). Official website. Available at: <https://mof.gov.ua>
17. Ministry of Social Policy, Family and Unity of Ukraine (2026). Official website. Available at: <https://www.msp.gov.ua>

Дрига Жанна Володимирівна

доктор економічних наук, професор

професор кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування

Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID: 0000-0002-1844-5329

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11912

**РЕЦЕНЗІЯ
НА НАУКОВУ СТАТТЮ
НАЙДИ І. В., КОЗЕНКО А. О., БУЛЬДИ С. В.
«ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ
В КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКО-ПРАВОВИХ
МЕХАНІЗМІВ В УКРАЇНІ»**

Актуальність теми дослідження. Тема наукової статті є надзвичайно актуальною в умовах трансформації фінансової системи України, посилення ролі Національного банку України як мега-регулятора та реалізації євроінтеграційного курсу держави. Страховий ринок виступає важливою складовою фінансової стабільності та економічної безпеки, а тому проблематика державного регулювання й удосконалення господарсько-правових механізмів у цій сфері має не лише теоретичне, а й прикладне значення.

Особливої ваги дослідження набуває в контексті імплементації європейських стандартів фінансового нагляду, зокрема принципів Solvency II, цифровізації фінансових послуг та зростання ризиків у період воєнного стану. Обрана авторами проблематика відповідає сучасним викликам розвитку національної економіки та повністю узгоджується з тематикою журналу «Internauka».

Ступінь наукової новизни та теоретичної значущості. Стаття характеризується достатнім рівнем наукової новизни. Авторами здійснено комплексний аналіз поєднання державного регулювання та господарсько-правових механізмів функціонування страхового ринку, що дозволяє розглядати страхування не лише як фінансовий інструмент, а як елемент системи господарських відносин.

Науково обґрунтованими є висновки щодо необхідності переходу від адміністративно-контрольної моделі регулювання до ризик-орієнтованої, а також щодо посилення інституційної взаємодії між регулятором, саморегульованими організаціями та науковою

спільнотою. Теоретичну цінність мають узагальнення щодо ролі господарсько-правових механізмів у забезпеченні договірної дисципліни та захисту прав страхувальників.

Методологічний рівень та обґрунтованість результатів. Методологічна база дослідження є коректною та адекватною поставленій меті. Авторами застосовували системний, порівняльний, аналітичний методи, а також елементи експертної оцінки, що забезпечило комплексний характер дослідження.

Порівняльний аналіз українського та європейського законодавства є логічним і дозволяє виявити нормативні прогалини та напрями гармонізації. Виклад матеріалу відзначається внутрішньою логікою, аргументованістю та належним рівнем узагальнення, а результати дослідження ґрунтуються на чинній нормативно-правовій базі та сучасних наукових джерелах.

Практична значущість роботи. Практична цінність статті полягає у сформульованих рекомендаціях щодо вдосконалення господарсько-правових механізмів державного регулювання страхового ринку, зокрема:

- підвищення вимог до капіталу та корпоративного управління страховиків;
- гармонізації законодавства України зі стандартами ЄС;
- посилення договірної дисципліни та контролю за страховими посередниками;
- розвитку інституційної координації у сфері страхування.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Запропоновані положення можуть бути використані у діяльності органів державної влади, регуляторів фінансового ринку, а також у навчальному процесі та подальших наукових дослідженнях.

Структура, стиль і відповідність вимогам видання. Стаття має логічну, чітко вибудовану структуру, відповідає вимогам наукової статті та стандартам International Scientific Journal «Internauka». Матеріал викладено державною науковою мовою, з дотриманням академічної етики. Термінологія використовується коректно, стиль викладу є послідовним і зрозумілим.

Список використаних джерел є релевантним темі дослідження та включає сучасні наукові публікації й нормативно-правові акти.

Зауваження та дискусійні моменти. Стаття в цілому має завершений характер і не містить принципових недоліків. Водночас, у подальших дослідженнях доцільно було б:

- розширити емпіричну складову шляхом використання статистичних даних або кейс-аналізу діяльності окремих страхових компаній;
- більш детально висвітлити роль цифрових технологій у трансформації державного нагляду.

Зазначені зауваження носять рекомендаційний характер і не знижують загальної наукової цінності роботи.

Загальний висновок. Наукова стаття «Державне регулювання страхового ринку в контексті удосконалення господарсько-правових механізмів в Україні» є актуальним, самостійним та науково обґрунтованим дослідженням, яке має теоретичну та практичну значущість.

Стаття відповідає вимогам, що висуваються до наукових публікацій у фахових міжнародних виданнях, і рекомендована до друку в International Scientific Journal «Internauka».

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 1 (105)

2 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2026

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 31.01.2026. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 24,88. Тираж 100. Замовлення № 224.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

«SBA Print»

тел.: +38067-393-33-34

e-mail: 3933334@ukr.net

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК № 5409 від 02.08.2017 року.