

ISSN (Online): 3083-7782

Електронний науковий журнал
ЕКОНОМІЧНА ПАРАДИГМА

Electronic scientific journal
ECONOMIC PARADIGM

№ 3 (107) / 2026



**Електронний науковий журнал
«ЕКОНОМІЧНА ПАРАДИГМА»**

**Electronic scientific journal
«ECONOMIC PARADIGM»**

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Ідентифікатор медіа R40-07195

№ 3 (107)

Київ 2026

ББК 65
УДК 33
М-43

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Polish Scholarly Bibliography; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України.

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

Засновник та видавець:

Наукова установа «Науково-дослідний центр сталого розвитку»

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 (Online) 3083-7782

Редакція:

Головний редактор: **Алексеева Катерина Андріївна** — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Національного університету біоресурсів та природокористування України, Україна

Редакційна колегія:

Андреева Ольга Миколаївна — доктор політичних наук, професор, професор кафедри міжнародної інформації Навчально-наукового інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна

Безверхий Костянтин Вікторович — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету, Україна

Бобось Олександр Леонідович — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Україна

Гнилицька Лариса Володимирівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна

Гуменна Олександра Віталіївна — доктор економічних наук, доцент, професор кафедри інноваційних бізнес-технологій Інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна

Кравченко Ольга Олексіївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

Маначинська Юлія Анатоліївна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету, Україна

Охріменко Ігор Віталійович — доктор економічних наук, професор, професор Академії праці, соціальних відносин та туризму, Україна

Парасій-Вергуненко Ірина Михайлівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету, Україна

Скриньковський Руслан Миколайович — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Львівського університету бізнесу та права, Україна

Тарасенко Ірина Олексіївна — доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансів Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

Захарко Сільвія — доктор економічних наук, доцент, доцент (conferențiar universitar) Молдавського державного університету, Молдова

Чобану Генадіє — доктор економічних наук, доцент, старший науковий співробітник Національного науково-дослідного інституту праці та соціального захисту (INCSMPS), Румунія

Editorial Team

Editor-in-Chief: Alekseieva Kateryna — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Production and Investment Management, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine

Editorial Board Members:

Andrieieva Olha — Doctor of Political Sciences, Professor, Professor of the Department of International Information, Educational and Scientific Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

Bezverkhyi Kostiantyn — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics, Ukraine

Bobos Oleksandr — Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine

Hnylytska Larysa — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Humenna Oleksandra — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Innovative Business Technologies, Anatolii Poruchnyk Institute of Business Education, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Kravchenko Olha — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Ukraine

Manachynska Yuliia — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Audit, Chernivtsi Institute of Trade and Economics, State University of Trade and Economics, Ukraine

Okhrimenko Ihor — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics, Enterprise and Management of the Academy of Labour, Social Relations and Tourism, Ukraine

Parasii-Verhunencko Iryna — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics, Ukraine

Skrynkovskyi Ruslan — PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Information Technologies, Lviv University of Business and Law, Ukraine

Tarasenko Iryna — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Zaharco Silvia — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Conferențiar universitar at Moldova State University, Moldova

Ciobanu Ghenadie — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Researcher at the National Research Institute for Labor and Social Protection (INCSMPS), Romania

ЗМІСТ

Алексін Гліб Олегович, Ушеренко Світлана Василівна, Чепка Вікторія Віталіївна ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ФІНТЕХ СЕКТОРУ: ВИМІР ВЕНЧУРНИХ ІНВЕСТИЦІЙ.....	13
Чайкін Олександр Валентинович ЕКОНОМІЧНА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	23
Соколов Анатолій Валерійович ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	35
Звіряка Олександр Миколайович, Поцелуєв Володимир Іванович, Лянной Юрій Олегович, Руденко Анна Миколаївна, Літвінова Олена Вячеславна КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА РОЗРОБКА ІНТЕГРАЛЬНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ.....	43
Борщук Ірина Володимирівна, Шевчук Олена Андріївна МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ АДАПТОВАНОГО ІНДЕКСУ DESI.....	52
Буряк Юрій Олегович ДЕТЕРМІНАНТНИЙ ПЕРЕХІД ДО ІНТЕГРОВАНОЇ МОДЕЛІ: ЄС — УКРАЇНА ЗА ПОЛІКРИЗОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ.....	61
Вертелецький Олександр Борисович МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	73
Вовк Віктор Вікторович ЧЕРГОВІСТЬ ВИМОГ КРЕДИТОРІВ У БАНКРУТСТВІ: НЕВІДПОВІДНІСТЬ ПРАВОВОЇ ТА ОБЛІКОВОЇ МОДЕЛЕЙ	83
Гавіланес Катеріне Естефанія Паредес ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	94
Давидова Оксана Юріївна, Балацька Наталя Юріївна НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	103

Делас Віталіна Анатоліївна, Герасимчук Інна Миколаївна, Скорупська Юлія Юріївна ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ	116
Дутчак Ірина Богданівна, Гордієнко Микола Іванович, Євдошак Володимир Іванович ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМАХ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	130
Заславська Євгенія Володимирівна ФАКТОРИ УСПІХУ ТА БАР'ЄРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	139
Кадикова Ірина Миколаївна СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМИ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ОСВІТИ.....	151
Кармазінова Вікторія Дмитрівна, Каркушка Олександр Олександрович DATA-DRIVEN МАРКЕТИНГ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ	160
Коваленко Дмитро Іванович, Даценко Вікторія Володимирівна, Калмиков Дмитро Володимирович РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ПІД ЧАС ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ	170
Ковова Ірина Сергіївна СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АВТОМАТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ.....	179
Кравчук Тетяна Вікторівна СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ НАССР І ISO 22000 У РЕСТОРАННИХ ТЕХНОЛОГІЯХ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	187
Краснова Ірина Вікторівна, Карпенко Марина Сергіївна, Стрижак Артур Петрович ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ БАНКІВСЬКО-СТРАХОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ВЕКТОРИ ЇХ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ.....	195
Криворучко Ольга Вікторівна ВПЛИВ ВІДЕОКОНТЕНТУ НА ФОРМУВАННЯ СПРИЙНЯТТЯ БРЕНДУ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ СПОЖИВАЧАМИ	206
Кубіцький Сергій Олегович, Шевченко Інна Юріївна, Бериславська Анна Володимирівна ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	216
Лашманов Денис Вікторович ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ...	225
Литвиненко Аліна Олександрівна, Заславський Володимир Ілліч ОРГАНІЗАЦІЙНА ГНУЧКІСТЬ СТАРТАПІВ ЯК ФАКТОР УСПІШНОСТІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР	235
Лісовий Андрій Васильович, Коритько Дмитрій Григорович МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГАЛУЗЕВИХ СИСТЕМ: ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМНОГО, ІНСТИТУЦІЙНОГО ТА ЕВОЛЮЦІЙНОГО ПІДХОДІВ	246

Лозовська Ганна Миколаївна, Значек Рафаела Рафаелівна МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА СПОЖИВЧИЙ ВИБІР	256
Лук'янчук Денис Юрійович МОДЕЛЮВАННЯ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ В ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОМУ КРЕДИТУВАННІ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ З УРАХУВАННЯМ ЛІКВІДНОСТІ	269
Макарова Тетяна Олегівна, Резнік Надія Петрівна УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	277
Макарович Вікторія Костянтинівна, Лоскоріх Габрієлла Людвиківна ПРОФЕСІЙНЕ СУДЖЕННЯ ПРИ ОЦІНЦІ ТА ОБЛІКУ КРЕДИТНИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКУ	285
Максименко Владислав Сергійович, Смоленніков Денис Олегович ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	295
Медвідь Вікторія Юріївна, Лозинська Тамара Миколаївна Іванов Олексій Геннадійович ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ І ЗМІЦНЕННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ	303
Нагаєв Віктор Михайлович, Чалий Ігор Вільович, Гіржева Ольга Миколаївна, Назарова Світлана Олександрівна, Вашечко Сергій Сергійович ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ WEB 3.0 ТА WEB 4.0 ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА ТА КІБЕРЗАХИСТУ У ПРОФЕСІЙНОМУ СТАНОВЛЕННІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА	310
Назаренко Ярослава Ярославівна СИСТЕМНИЙ ОГЛЯД АРХІТЕКТУРИ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ СТАЛОЇ ЗВІТНОСТІ	321
Огренич Юлія Олександрівна, Аношкіна Софія Сергіївна ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВИХ І МИТНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	329
Онищенко Андрій Михайлович, Остапенко Олександр Петрович ДВОСЕКТОРНА ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ ОПТИМАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СКОРОЧЕННЯ ЕМІСІЙ ПАРНИКОВИХ ГАЗІВ	343
Опалов Олександр Анатолійович, Гльоза Ілля Володимирович КОНЦЕПЦІЯ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	354
Панахно Роман Валерійович АДАПТИВНА СТРАТЕГІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В АГРАРНІЙ СФЕРІ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙ.....	362
Паска Юлія Володимирівна СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	375
Пастушенко Оксана Володимирівна, Оплачко Ірина Олександрівна, Гаврон Роман Ігорович ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ КОМПАНІЙ НА ОНЛАЙН-РИНКУ	385

Примостка Людмила Олександрівна, Примостка Олена Олександрівна, Закревська Марія Олександрівна БАНКИ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ: ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ЕКОНОМІКИ.....	395
Приходько Ірина Валеріївна, Солонюк Вікторія Вадимівна ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ.....	403
Русняк Максим Ігорович ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ: БАР'ЄРИ ТА МЕХАНІЗМИ ПОДОЛАННЯ	412
Смолярчук Мирослава Василівна ПЛАНУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬ РЕКРЕАЦІЙНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ З УРАХУВАННЯМ КАДАСТРОВИХ ВІДОМОСТЕЙ І МІСТОВУДІВНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ	426
Сторожук Дмитро Євгенович СТРАТЕГІЧНА ЗВІТНІСТЬ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЗВІТУВАННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ	433
Цебень Руслан Людвікович ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СОНЯЧНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ОБЛІКОВО-ПОДАТКОВИЙ МЕХАНІЗМ	441
Носань Наталія Сергіївна, Бреус Ярослав Вікторович, Мищенко Тетяна Вячеславівна СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	448
Правдивець Олександр Миколайович МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ЦІНОУТВОРЕННЯ АУДИТУ ПЕРСОНАЛЬНОГО ВІЙСЬКОВОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	455

CONTENTS

Aleksin Glib, Usherenko Svitlana, Chepka Viktoriia FINANCIAL STRATEGY OF INNOVATIVE ENTERPRISES IN THE FINTECH SECTOR: THE VENTURE INVESTMENT DIMENSION	13
Chaikin Oleksandr ECONOMIC DIGITALIZATION AND STRUCTURAL TRANSFORMATION TOWARD THE NATIONAL ECONOMY INCLUSIVE DEVELOPMENT	23
Sokolov Anatoly DEVELOPMENT TRENDS OF TRANSPORT ENTERPRISES IN CONDITIONS OF INSTABILITY ...	35
Zviriaka Oleksandr, Potseluiev Volodymyr, Liannoi Yurii, Rudenko Anna, Litvinova Olena COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF HEALTHCARE INSTITUTION PERFORMANCE AND DEVELOPMENT OF AN INTEGRATED MANAGEMENT MODEL.....	43
Borshchuk Iryna, Shevchuk Olena MACROECONOMIC ANALYSIS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY OF UKRAINE TO ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT BASED ON THE ADAPTED DESI INDEX	52
Buryak Yuriy DETERMINISTIC TRANSITION TO AN INTEGRATED MODEL: EU — UKRAINE IN A POLYCRISIS REALITY.....	61
Verteletskyi Oleksandr INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE USE OF INSTRUMENTS FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES	73
Vovk Viktor THE ORDER OF CREDITORS' CLAIMS IN BANKRUPTCY: INCONSISTENCY BETWEEN LEGAL AND ACCOUNTING MODELS	83
Gavilanes Katherine Estefania Paredes INTEGRATED ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF A RENEWABLE ENERGY ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY.....	94
Davydova Oksana, Balatska Natalia SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MANAGING VALUE-CREATION BUSINESS PROCESSES IN RESTAURANT ENTERPRISES	103
Delas Vitalina, Herasymchuk Inna, Skorupska Yuliia PROFIT FORMATION AS A KEY FACTOR OF A COMPANY'S FINANCIAL STABILITY IN A VOLATILE MARKET ENVIRONMENT.....	116

Dutchak Iryna, Hordiienko Mykola, Yevdoshchak Volodymyr THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ACCOUNTING SYSTEMS OF UKRAINIAN ENTERPRISES	130
Zaslavska Yevheniia SUCCESS FACTORS AND BARRIERS IN ENTREPRENEURIAL STRUCTURES TRANSFORMATION IN A TURBULENT ENVIRONMENT	139
Kadykova Iryna COMPONENTS OF THE ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR IMPLEMENTING THE STRATEGY OF MANAGING INCLUSIVE SOCIAL PROGRAMS IN THE SPHERES OF HEALTHCARE AND EDUCATION	151
Karmazinova Viktoriia, Karkushka Oleksandr DATA-DRIVEN MARKETING IN BRAND STRATEGY FORMULATION	160
Kovalenko Dmytro, Datsenko Viktoriia, Kalmykov Dmytro THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCIES AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF HUMAN CAPITAL INVESTMENT DURING THE INTERNATIONALISATION OF BUSINESS MODELS.....	170
Kovova Iryna STRATEGIC VECTORS OF DEVELOPMENT OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN AUTOMATION OF ECONOMIC PROCESSES	179
Kravchuk Tetiana MODERN APPROACHES TO IMPLEMENTING HACCP AND ISO22000 IN RESTAURANT TECHNOLOGIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION	187
Krasnova Iryna, Karpenko Maryna, Stryzhak Artur EVOLUTION OF BANK-INSURANCE INTEGRATION MODELS AND THEIR DEVELOPMENT VECTORS IN UKRAINE.....	195
Kryvoruchko Olha THE IMPACT OF VIDEO CONTENT ON BRAND PERCEPTION AND CONSUMER DECISION-MAKING	206
Kubitskyi Serhii, Shevchenko Inna, Beryslavska Anna ADVANCED TRAINING AS A MEANS OF DEVELOPING ENTERPRISE PERSONNEL	216
Lashmanov Denys FEATURES OF FORMATION OF PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF THE NATURE USE SYSTEM.....	225
Lytvynenko Alina, Zaslavskyi Volodymyr ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY OF STARTUPS AS A FACTOR IN THE SUCCESS OF PROJECT ACTIVITIES OF BUSINESS STRUCTURES.....	235
Lisovyi Andrii, Korytko Dmytrii METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR STUDYING THE ECONOMIC TRANSFORMATION OF SECTORAL SYSTEMS: INTEGRATION OF SYSTEMIC, INSTITUTIONAL AND EVOLUTIONARY APPROACHES.....	246
Lozovska Ganna, Znachek Rafaela MARKETING RESEARCH OF THE EDUCATIONAL SERVICES MARKET IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE INFLUENCE OF SOCIAL NETWORKS ON CONSUMER CHOICE	256

Lukianchuk Denys MODELING CREDIT RISK IN DECENTRALIZED DIGITAL ASSET LENDING WITH LIQUIDITY ADJUSTMENT	269
Makarova Tetiana, Reznik Nadiia MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE TOURIST AND RECREATIONAL SPHERE UNDER MODERN CHALLENGES	277
Makarovych Vitoriia, Loskorikh Gabriella PROFESSIONAL JUDGEMENT IN THE ASSESSMENT AND ACCOUNTING OF BANKS' CREDIT OPERATIONS	285
Maksymenko Vladyslav, Smolennikov Denys APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS	295
Medvid Viktoriia, Lozynska Tamara, Ivanov Oleksii E-DEMOCRACY AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT AND STRENGTHENING OF CIVIL SOCIETY IN UKRAINE	303
Nagayev Viktor, Chaly Igor, Girzheva Olga, Nazarova Svitlana, Vashechko Serhii CLOUD TECHNOLOGIES WEB 3.0 AND WEB 4.0 OF DIGITAL LEADERSHIP AND CYBER SECURITY IN THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF A MODERN MANAGER	310
Nazarenko Iaroslava A SYSTEMATIC REVIEW OF THE ARCHITECTURE FOR INTERNATIONAL SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS	321
Ohrenych Yuliia, Anoshina Sofia DIGITIZATION OF TAX AND CUSTOMS PROCESSES AS A FACTOR IN IMPROVING THE EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES	329
Onyshchenko Andrii, Ostapenko Oleksandr TWO-SECTOR ECOLOGICAL AND ECONOMIC MODEL OF OPTIMAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF REDUCING GREENHOUSE GAS EMISSIONS	343
Opalov Oleksandr, Hloza Illia THE CONCEPT OF DIGITAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE	354
Panakhno Roman ADAPTIVE STRATEGY FOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF ECONOMIC ENTITIES IN THE AGRICULTURAL SPHERE BASED ON DIGITIZATION AND INNOVATION	362
Paska Yuliia MODERN TOOLS FOR ASSESSING THE MANAGEMENT COMPETENCES OF PUBLIC SECTOR LEADERS	375
Pastushenko Oksana, Oplachko Iryna, Gavron Roman RESEARCH OF MARKETING COMMUNICATIONS OF COMPANIES ON THE ONLINE MARKET	385
Prymostka Luidmyla, Prymostka Olena, Zakrevska Maria PUBLIC SECTOR BANKS: FINANCIAL POTENTIAL IN POST-WAR ECONOMIC RECONSTRUCTION	395
Prykhodko Iryna, Soloniuk Viktoriia INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN INTERNATIONAL TRADE	403

Rusniak Maksim

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS INTO SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES' ACTIVITIES: BARRIERS AND MECHANISMS FOR OVERCOMING THEM..... 412

Smoliarchuk Myroslava

LAND-USE PLANNING OF LAND FOR RECREATIONAL PURPOSES WITHIN AN URBAN TERRITORIAL COMMUNITY BASED ON CADASTRAL DATA AND URBAN PLANNING DOCUMENTATION 426

Storozhuk Dmytro

STRATEGIC REPORTING IN THE CONTEXT OF DEVELOPING REPORTING TO ACHIEVE STRATEGIC GOALS..... 433

Tseben Ruslan

FEATURES OF THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AT SOLAR ENERGY ENTERPRISES AND THEIR IMPACT ON THE ACCOUNTING AND TAX MECHANISM..... 441

Nosan Nataliia, Breus Yaroslav, Myshenko Tetiana

STRATEGIC APPROACHES TO THE FORMATION AND MANAGEMENT OF THE PRICE POLICY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF MARKET COMPETITION 448

Pravdyvets Oleksandr

MATHEMATICAL MODEL OF PRICING OF PERSONAL MILITARY ACCOUNTING AUDIT AT ENTERPRISES..... 455

UDC 336.76:001.895:336.71

Aleksin Glib

*PhD in Economics,
Associate Professor of Corporate Finance and
Controlling Department
Vadym Hetman Kyiv National Economic
University
ORCID: 0000-0003-2586-5986*

Usherenko Svitlana

*PhD in Economics,
Associate Professor of Corporate Finance and
Controlling Department
Vadym Hetman Kyiv National Economic
University
ORCID: 0000-0003-0694-3862*

Cheпка Viktoriia

*PhD in Economics,
Associate Professor of Corporate Finance and
Controlling Department
Vadym Hetman Kyiv National Economic
University
ORCID: 0000-0001-5820-4979*

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-35

FINANCIAL STRATEGY OF INNOVATIVE ENTERPRISES IN THE FINTECH SECTOR: THE VENTURE INVESTMENT DIMENSION

Summary. Introduction. Under contemporary conditions, venture investment can no longer be reduced merely to an external source of finance; it increasingly shapes the logic of financial decision-making, growth trajectories, business model choice, and the structure through which innovative enterprises combine various development instruments. The relevance of this study is further reinforced by the tendency, in 2024–2025, for the venture capital sector to demonstrate not only a recovery in activity but also stronger investor selectivity, greater capital concentration, and more demanding requirements regarding scalability, technological uniqueness, and market validation of projects.

Purpose. The purpose of the paper is to determine how venture investment influences the formation of the financial strategy of innovative enterprises and to substantiate the expediency of shifting from a narrow reliance on traditional venture financing toward adaptive and combined financing models.

Materials and Methods. The methodological framework of the study is based on abstract-logical, comparative, structural-logical, and systemic approaches, as well as on the methods of analysis, synthesis, and content analysis of academic sources. The empirical basis consists of secondary analytical data reflecting the dynamics and structural changes in venture financing in 2024–2025 at the global, European, and Ukrainian levels, including indicators of investment volumes, number of deals, sectoral concentration of capital, and the growing role of the segments associated with artificial intelligence, defense technologies, and security.

Results. The findings indicate that, in 2024–2025, the venture capital sector demonstrated not only a recovery in activity but also higher capital concentration, stronger sectoral selectivity, and more stringent requirements regarding scalability, technological distinctiveness, and commercial validation. It is substantiated that venture capital is increasingly directed toward financing innovative companies operating in strategically important segments, primarily those related to artificial intelligence, automation, defense technologies, security, and resilience. At the same time, the study shows that for many innovative enterprises, especially in volatile and institutionally constrained environments, the most realistic financial strategy is not a narrow reliance on traditional venture financing, but rather a combined model integrating venture capital with grants, public support, strategic partnerships, and other hybrid instruments. The scientific novelty of the results lies in developing an integrated approach to understanding venture capital as a factor shaping the entire financial strategy of innovative enterprises, rather than merely providing financing for individual growth stages. The practical significance of the results lies in their applicability to the strategic planning of financing models for innovative enterprises, as well as to the development of entrepreneurship support measures and innovation policy instruments.

Prospects. The prospects for further research include developing a typology of financial strategies for innovative enterprises based on their stage of development, industry specialization, and the configuration of blended financing. The practical significance of the obtained



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 also lies in their possible application to the strategic planning of financing models for startups and fintech companies, as well as to the improvement of entrepreneurship support instruments and innovation policy measures.

Key words: venture investment, financial strategy, innovative firms, startup financing, hybrid financing, enterprise finance, corporate finance, fintech.

Problem statement and its connection with important scientific and practical tasks. In recent years, the financial environment of innovative firms has changed substantially, both globally and within emerging economies. Venture capital remains one of the most important external sources of financing for high-growth firms, yet its role cannot be reduced to simply providing funds. Under contemporary conditions, venture capital increasingly shapes not only the scale of financing available to innovative firms but also their business models, innovation priorities, governance structures, and strategic growth trajectories. As a result, the financial strategy of an innovative firm is now shaped not only by the need to secure capital but also by the need to align with investor expectations regarding scalability, technological positioning, market validation, and long-term value creation.

This shift has become especially evident amid recent global disruptions and structural transformations. The post-pandemic period, geopolitical instability, technological acceleration, and the increasing concentration of investment in strategically important sectors have all altered the logic of venture financing. Capital has become more selective, investors more demanding, and financing models more differentiated. In such circumstances, innovative firms are compelled to reconsider how they build their financial strategies, how they combine venture capital with other sources of support, and how they position themselves within sectors that investors perceive as promising, resilient, or strategically significant. Thus, financial strategy is increasingly becoming a dynamic and adaptive framework rather than a static plan for capital attraction.

Recent research and publications analysis. The contemporary literature treats venture capital not simply as a funding mechanism, but as an institution that shapes the strategic development of innovative firms through selection, monitoring, governance, and scaling support. A broad conceptual reading is offered by Sangani [1], who shows that venture capital financing combines capital provision with mentorship, strategic guidance, network access, and fundraising round structuring. In this perspective, venture capital matters not only because it reduces financing constraints, but also because it influences how founders formulate growth expectations, negotiate investment terms, and respond to risk, uncertainty, and exit pressures. This broader framing is particularly useful for studies of innovative firms, because it shifts the analytical focus away from finance as a one-time resource and toward finance as a continuing mechanism of strategic discipline and organizational development.

A substantial body of the literature examines how venture capitalists evaluate firms at the point of investment. Miloud, Aspelund, Cabrol [2] make an important contribution here by demonstrating that startup valuation is not arbitrary or based solely on informal judgment. Using evidence from a dataset of early-stage venture capital investment rounds in new ventures, the authors show that venture capitalists incorporate factors that strategy research associates with firm performance into valuation decisions. Their study suggests that venture investors assess young firms through a multidimensional lens that includes managerial quality, market opportunity, technological potential, and broader strategic characteristics. This is highly relevant for research on the financial strategy of innovative firms, because it indicates that the ability to attract venture financing depends not only on innovation per se, but also on whether the firm can present a coherent and credible performance logic to investors.

Another major line of research moves beyond entry valuation to examine how venture capital shapes the firm's internal trajectory after investment. Gerasymenko, De Clercq, Sapienza [3] show that venture capital firms can play an active role in business model transformation. Drawing on a dataset of venture capital-backed portfolio companies, they find a positive relationship between the scope of venture capital firm involvement and portfolio company performance in cases where ventures substantially changed their business model. This work is important because it shows that venture capital is not merely reactive to business model change; it can also support and discipline such change through monitoring, advice, and governance involvement. In other words, venture capitalists may function as strategic actors in the reconfiguration of the firm, especially when ventures face the uncertainty of repositioning, adaptation, or market redirection.

This governance perspective is complemented by Park and Tzabbar [4], who analyze the relationship between venture capital, CEOs' sources of power, and the novelty of innovation across different life stages of a new venture. Based on a sample of biotech companies, they find that venture capitalists encourage riskier, more novel innovation in the early stage of the venture but become more cautious in the later stage. The study shows that the effect of venture capital on innovation is not uniform over time; instead, it depends on how the balance of power between investors and venture CEOs evolves as the firm matures. This temporal dimension is especially significant for understanding innovative firms, because it suggests that venture capital may initially promote experimentation and novelty, but later shift toward control, risk moderation, and commercialization discipline.

A closely related contribution is offered by Da Rin and Penas [5], who focus directly on the link between venture financing and firms' innovation strategies. Using a dataset of innovative Dutch companies, they show that venture-backed firms tend to build absorptive capacity by combining in-house R&D with the acquisition of external knowledge. By contrast, firms receiving public funding are more likely to relax financing constraints and increase innovation activity without the same emphasis on absorptive capacity. This distinction is analytically valuable because it implies that the source of finance is associated with different innovation logics. Venture capital is linked not simply to "more innovation," but to a specific innovation strategy centered on scalability, knowledge integration, and capability-building for commercial purposes. For studies of innovative firms, this reinforces the argument that financial strategy and innovation strategy should be analyzed together rather than as separate domains.

The literature also shows that the business model itself influences the kind of venture capital a firm can attract. Colombo et al. [6] examine open business models, particularly open-source software ventures, and compare them with firms using closed, proprietary models. Based on a dataset of venture capital investments in software entrepreneurial ventures, they find that ventures adopting open business models tend to attract higher-quality venture capital investors and receive more frequent investment staging. Their interpretation is that open business models involve greater complexity, uncertainty, and legitimacy challenges, which increase the value of high-quality investors' coaching, signaling, and monitoring capacities. This contribution is especially useful because it connects venture capital decisions not only to firm-level performance signals but also to the structure of value creation and appropriation embedded in the business model itself.

The literature from emerging-market contexts adds another layer by showing that venture capital has a different developmental meaning where entrepreneurial ecosystems are still institutionally incomplete. Kato and Germinah [7] argue that venture capital should be understood as a new approach to developing early-stage firms in emerging countries, particularly because such firms often face persistent funding shortages during their growth phase. Their study, focused on South Africa and Kenya, emphasizes that access to sustained finance is crucial for high-growth, innovative young firms and presents venture capital as a mechanism that can support firm development when conventional financing is less accessible or less suitable. This perspective is particularly important for research on transitional or high-risk environments, as it broadens the literature beyond mature ecosystems and shows that venture capital can play both financial and developmental roles.

A similar idea is developed in earlier work by Dyba and Gernego [8; 9], who examine sources of technologization in the business and social spheres in the context of epidemiological risks. Their analysis shows that crisis conditions intensify the role of financing instruments that support technological upgrading and resilience, while simultaneously increasing the importance of coordination between state, business, and innovation-support institutions. In the context of the present research, this source is important because it broadens the interpretation of venture-related financing beyond a narrow sense of startup investment and situates it within a broader architecture of technologization, institutional support, and risk adaptation. Taken together, these studies indicate that the venture capital literature has evolved from a narrow focus on funding availability to a richer understanding of how investors influence valuation, business model change, innovation behavior, absorptive capacity, and international scaling. At the same time, the reviewed works also reveal a gap highly relevant to the present paper. Much of the existing literature examines either the investment decision itself, the governance role of venture capital after investment, or the implications of business model and innovation choices. Fewer studies connect these dimensions into an integrated understanding of the financial strategy of innovative firms under changing market conditions. This gap is particularly visible when the object of analysis is not only a startup's ability to obtain venture funding, but also how venture capital reshapes the firm's broader financial architecture, including combinations with grants, partnerships, staged growth, and hybrid financing instruments. The present paper builds on this literature by treating venture capital not as an isolated source of finance, but as a factor that reconfigures the strategic financial behavior of innovative firms across stages, sectors, and institutional environments.

The purpose of this paper is to examine how venture capital influences the formation of financial strategies in innovative firms under changing market conditions. The paper aims to identify the main channels through which venture capital affects financing decisions, business model development, innovation priorities, and growth trajectories, and to substantiate why innovative firms increasingly rely on adaptive and combined financing models rather than on venture funding alone.

The scientific novelty of this paper lies in developing an integrated approach to interpreting venture capital as a factor shaping the financial strategy of innovative firms rather than merely as an external funding source. Unlike studies that examine venture capital mainly through the lens of investment attraction, startup valuation, or post-investment governance, this paper substantiates its broader strategic role in determining the architecture of financing decisions, the sequencing of capital attraction, and the combination of dilutive and non-dilutive instruments. The paper further advances the literature by showing that the financial strategy of

innovative firms should be analyzed in close connection with business model design, technological positioning, innovation priorities, and scaling potential. Another element of novelty is the emphasis on adaptive and hybrid financing models, which become especially relevant under volatile market conditions and in institutionally constrained environments. In this way, the study expands the theoretical understanding of venture capital by demonstrating that its influence extends beyond financing individual ventures and reaches the long-term configuration of firm growth, resilience, and strategic financial behavior.

The practical application of the results in this paper lies in their use to improve the financial decision-making of innovative firms operating under dynamic, uncertain market conditions. Startup founders, managers of innovative firms, venture investors, and innovation support institutions may apply the proposed approach to design financing strategies better aligned with business model characteristics, technological positioning, and growth objectives. The paper's conclusions may also be useful for choosing among different financing trajectories, including combining venture capital with grants, strategic partnerships, contract financing, and other hybrid instruments. In addition, the results can be used to develop recommendations for innovation policy, entrepreneurship support programs, and advisory practices to strengthen the financial resilience and scaling capacity of innovative firms.

Methodology. The research methods in this paper are the following. The abstract-logical method was used to clarify the conceptual foundations of venture capital and its role in shaping the financial strategy of innovative firms. The methods of analysis and synthesis enabled generalization of existing theoretical approaches to venture financing, business model development, innovation strategy, and startup scaling. A comparative method was applied to identify differences in venture capital functioning across various institutional and market environments, as well as to compare traditional and hybrid financing models. The system approach was used to examine venture capital as an element of the broader financial architecture of innovative firms and to reveal its connections with technological positioning, growth logic, and strategic decision-making. A structural analysis was employed to determine the main components of the financial strategy of innovative firms and the channels through which venture capital affects them. In addition, elements of contextual analysis were used to interpret recent transformations in venture financing amid market volatility, technological shifts, and an increasingly selective investor base. The empirical basis of the paper comprises scholarly publications on venture capital, innovation strategies, startup valuation, business model transformation, and financing mechanisms in emerging and crisis-affected environments.

Data sources comprise secondary analytical data that characterize the dynamics and structural changes in venture financing in 2024–2025 at the global, European, and Ukrainian levels. The empirical basis includes aggregated market indicators on total venture investment volume, the number and value of deals, sectoral capital allocation, and the changing role of technology segments such as artificial intelligence, defense technologies, security, and resilience-related solutions. Attention is given to comparative data for the U.S. and Europe to identify differences in market scale, concentration, investor selectivity, and financing logic. In addition, we use country-level data on the Ukrainian venture market in 2021–2025, including annual investment volumes and qualitative characteristics of market development under wartime conditions. These data enable tracing not only the contraction of venture activity after 2022, but also the subsequent recovery of investment flows and the growing importance of mixed financing models that combine venture capital with grants, international support programs, contract financing, and strategic partnerships.

The analytical toolkit consists of content analysis of academic sources, which was used to systematize the main approaches to understanding venture capital, the financial strategy of innovative firms, business models, scaling mechanisms, and firms' innovation behavior. This tool enabled identifying which aspects of the problem have already been adequately covered in the literature and which remain debatable or underexplored.

Second, a comparative analysis was conducted to examine the approaches of different authors to the role of venture capital in financing innovative firms, as well as to examine differences in the functioning of venture financing across developed, emerging, and crisis-affected environments. This demonstrated that the impact of venture capital on a firm's financial strategy is not universal but strongly dependent on the institutional and market context.

An important role was also played by structural-logical analysis, which identified the interrelationships among the main elements of an innovative firm's financial strategy, including sources of financing, technological positioning, business model design, innovation strategy, and scaling trajectory. This tool substantiated that venture capital affects not only the volume of available financial resources but also the internal logic of strategic financial decision-making.

In addition, a system approach was employed, allowing venture financing to be examined not in isolation, but as part of the broader financial architecture of the innovative firm. Within this framework, the analysis covered not only direct venture investment but also its combination with grants, institutional support, partnership-based models, and other hybrid financial instruments. This made it possible to move beyond a narrow understand-

ing of venture capital as a separate funding source and to interpret it instead as a factor shaping the overall configuration of financial strategy.

The paper also employed analytical generalization and synthesis, enabling it to integrate the findings of individual studies into a coherent understanding of the contemporary role of venture capital in the development of innovative firms. Through these tools, the paper substantiated the growing importance of adaptive and combined financing models under conditions of market instability.

Study limitations are the following. First, the paper is primarily based on secondary academic and analytical sources rather than on original firm- or investor-level datasets. As a result, the conclusions are conceptual and interpretive and do not provide direct, quantified verification of the identified relationships. Second, the research focuses mainly on the strategic role of venture capital in shaping the financial strategy of innovative firms, thereby giving less attention to the micro-level behavior of individual investors, negotiation processes, or case-specific investment decisions. Third, the study covers a rapidly changing market environment, particularly amid recent global technological shifts, crisis conditions, and changes in venture financing patterns. Hence, some of the trends discussed in the paper may evolve further as market conditions, investor priorities, and institutional frameworks continue to change. Finally, the paper considers innovative firms broadly and does not differentiate in depth by industry, stage of firm development, or national ecosystem characteristics, which may influence the specific configuration of financial strategies in practice.

Results. In 2024–2025, the financial strategy of innovative firms was shaped under conditions different from those of previous years. From the perspective of financing innovative business, the decisive factor was no longer merely access to venture capital as such, but rather the terms on which this capital was raised, the sectors to which it was directed, and the characteristics investors expected from firms. During this period, the global market of financing technology firms, including fintech, demonstrated renewed momentum — after reaching USD392 billion in 2024, its volume exceeded USD512 billion in 2025 [10]. However, these trends did not translate into improved opportunities for the entire innovative business sector. On the contrary, access to large financing rounds became even more selective, while the market itself grew more concentrated. A significant share of new capital was channeled into a small group of companies, primarily those operating in the AI sector. In practical terms, this means that venture investment now serves less as an initial financial resource and more as a growth catalyst for businesses that have already demonstrated product viability, scaling potential, and the capacity for rapid commercialization.

The European market followed a similar trajectory, although without the sharp imbalance observed in North America. In 2025, 8,6 thousand venture deals were concluded in Europe, totaling USD85 billion [11]. In value terms, this was one of the strongest results of the decade; however, in terms of the number of transactions, the situation appears less optimistic. This combination suggests that although more capital became available in the market, the circle of companies that could access it did not expand; rather, it narrowed. This leads to an important conclusion for the financial strategy of innovative firms in the technology sector, including fintech — in the European environment, it is no longer sufficient to fit the image of a “promising startup simply”. Investors now expect greater financial discipline, a clear growth logic, convincing unit economics, and readiness to undergo a more demanding due diligence process. This is particularly important given that the EU venture capital market still lags the US market in both scale and depth. Accordingly, mistakes in the timing or model of fundraising are more costly for European innovative firms than in larger and more capital-intensive ecosystems.

Attention should be paid to the technological reallocation of venture capital. In the U.S., companies in the AI segment attracted USD222 billion in 2025, accounting for 66% of total venture deal value, up from 47% in 2024 [12]. In Europe, a similar shift in investor interest toward sectors associated with security, resilience, and defense technologies is also evident: in 2024, DefTech accounted for 10% of all venture investment, and over 2023–2025 its share increased 2.5-fold [13]. This provides grounds to argue that the financial strategy of an innovative firm can no longer be developed in isolation from its technological positioning. At this stage, what matters is not only the quality of the business model, but also whether the company is close to the segment that investors perceive as strategically important. Firms operating at the intersection of AI, automation, defense technologies, security, and infrastructure resilience are in a more advantageous position. For other companies, the situation is more complex. In the absence of clear technological distinctiveness, such businesses are more often compelled to choose a gradual financing model, combine private capital with grant programs, seek corporate partners, or build their growth trajectory through hybrid financial instruments.

Against this background, the Ukrainian market is of particular interest, as it demonstrates not only a recovery in activity but also a transformation in the very logic of investment (Table 1). In 2024, Ukrainian startups attracted USD462 million, representing a 120% year-on-year increase; in 2025, the total volume of venture financing rose to USD498 million, up 8% year on year [10–14].

Market signals suggest that, for this reason, financial strategy should be understood not as a rigidly fixed plan but as a flexible behavioral model. It changes depending on what the market reveals: whether capital is

Table 1

Ukraine's venture financing market in the technology sector, 2021–2025

Year	Investment volume, USD million	Comments
2021	832	Prior to the escalation of Russian armed aggression in 2022, the Ukrainian market was 1,6 times larger than at the current stage of development
2022	236	A sharp decline occurred due to the wartime shock and a shift in investor priorities
2023	209	The market remained depressed, but preserved its institutional viability
2024	462	A 120% year-on-year recovery indicates a renewed interest in the Ukrainian technology sector
2025	498	Growth continued, although the focus shifted toward mixed financing models

Source: authors' analysis based on data [10–14]

concentrated in large deals, which sectors become priorities, how cautiously investors behave, whether blended sources of finance are available, and how likely future liquidity events are. Each of these factors influences not only the choice of funding source but also the planning horizon, the acceptable level of risk, the pace of resource deployment, and the sequence of financial decisions. For this reason, in today's innovative businesses, financial strategy is no longer merely an instrument for securing funds but a way to build a realistic growth trajectory.

The most dynamic growth was observed in defense technologies, with investment in this segment exceeding USD59 million in 2024 [10; 11]. Even under wartime conditions, venture capital has not disappeared; rather, it has been redirected toward sectors where technology delivers rapid practical results, offers a clear validation model, and has evident strategic value. Accordingly, for Ukrainian innovative firms, the most realistic approach appears to be not a narrow strategy based solely on conventional venture capital, but a combined model in which venture funding is complemented by grants, international support programs, contract financing, and partnerships oriented toward external markets.

In 2024–2025, approaches to shaping the financial strategy of innovative firms in the technology sector, including fintech, changed noticeably. Whereas earlier the main emphasis was placed on attracting venture capital as such, now much greater importance is attached to the conditions under which investors are willing to enter a project, as well as to the degree to which the business meets their expectations. The mere revival of the venture market does not mean that opportunities have expanded equally for all participants. In practice, financing is more often secured by companies that have already demonstrated not only a promising idea but also a real capacity to scale, enter the market, and turn technological development into a functioning business model.

Hence, the financial strategy of an innovative firm now differs from what it was several years ago. It is no longer confined to the search for an investor as such. Much more important is whether the firm is prepared to operate under conditions of financial discipline, whether it has a clear growth logic, whether it can substantiate the economics of its product, and whether it can pass a more demanding review by a potential investor. In other words, the financial model is no longer assessed separately from the business, but rather as part of the company's overall credibility.

The role of the technological profile has also changed significantly. The market is becoming increasingly clear in distinguishing between projects that are not only innovative in nature but also possess practical or strategic value. For this reason, a financial strategy cannot be developed without considering the segment in which the company operates and how investors perceive it. For firms associated with artificial intelligence, automation, security, defense solutions, or resilience technologies, the opportunities to attract financing are generally broader. If, however, a company does not belong to the areas currently at the center of investment interest, it is more often forced to move more cautiously — gradually increasing financing, combining different sources of capital, and relying more heavily on partnership-based or grant-based instruments.

Conclusions and future research prospects. The study has established that, under current conditions, venture investment should be regarded not merely as an external source of finance for an innovative firm, but also as a factor that directly shapes its financial strategy. In 2024–2025, the venture market displayed two interrelated tendencies simultaneously: on the one hand, total investment volumes increased; on the other hand, capital concentration intensified within a limited circle of companies and sectors. This means that for innovative firms, the decisive issue is no longer simply the presence of venture capital in the market, but the firm's ability to meet the new selection criteria imposed by investors.

The research has shown that the contemporary financial strategy of an innovative firm is becoming ever more closely linked to its technological profile, scaling potential, the quality of its business model, and the prospects for future capitalization. This is especially evident in those segments where investment demand is

strongest, above all in AI, deep tech, defense, security, and resilience. As a result, financial strategy can no longer be developed in isolation from market and sectoral priorities; it must consider the extent to which the firm's product or technology corresponds to the current logic of venture capital allocation.

A further conclusion is that, under conditions of heightened uncertainty, the most viable approach is not a single channel but a combined financing model. The combination of venture capital with grants, institutional support, strategic partnerships, contract financing, and other non-dilutive instruments increases an innovative firm's resilience, reduces its dependence on fluctuations in the investment cycle, and provides greater opportunities to preserve strategic control. This logic is particularly evident in the Ukrainian environment, where access to capital is combined with high risk while simultaneously stimulating the emergence of more flexible financial architectures.

The findings also indicate that venture investment alters the very criteria of financial efficiency for an innovative firm. Whereas the traditional model places primary emphasis on profitability and short-term financial equilibrium, in the venture dimension, priority shifts toward growth rates, scalability, the ability to pass through subsequent investment stages, the quality of corporate governance, and exit potential. This means that the financial strategy of an innovative firm is increasingly oriented not only to managing current resources, but also to consistently creating the market value of the business.

Consequently, the venture dimension of the financial strategy of innovative firms should be understood as a multilevel process of aligning capital sources, technological positioning, growth time horizons, and investor interests. The practical value of this approach lies in enabling it to move beyond the narrow understanding of venture financing as a one-time investment resource and to view it instead as an element of the firm's long-term financial architecture. Prospects for further research may reasonably be associated with the development of a typology of financial strategies for innovative firms, depending on their stage of development, sectoral affiliation, and blended financing structure.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Sangani D. R. A study on analysis of venture capital financing. *Journal of Management Research and Analysis*. 2023. № 10(2). P. 124–127. DOI: <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2023.021>
2. Miloud T., Aspelund A., Cabrol M. Startup valuation by venture capitalists: an empirical study. *Venture Capital*. 2012. № 14(23). P. 151–174. DOI: <https://doi.org/10.1080/13691066.2012.667907>
3. Gerasymenko V., De Clercq D., Sapienza H. J. Changing the business model: Effects of venture capital firms and outside CEOs on portfolio company performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2014. № 9(1). P. 79–98. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1189>
4. Park H. D., Tzabbar D. Venture capital, CEOs' sources of power, and innovation novelty at different life stages of a new venture. *Organization Science*. 2016. № 27(2). P. 336–353. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1054>
5. Da Rin M., Penas M. F. Venture capital and innovation strategies. *Industrial and Corporate Change*. 2016. № 26(5). P. 781–800. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtw052>
6. Colombo M. G., Mohammadi A., Cumming D., Wadhwa A., Rossi-Lamastra C. Open business models and venture capital finance. *Academy of Management Proceedings*. 2014. № 2014(1). P. 13649. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.13649abstract>
7. Kato A. I., Germinah C. E. Venture capital as a new approach to developing early-stage firms in emerging countries. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. 2023. № 18(1). P. 444–452. DOI: <https://doi.org/10.34190/ecie.18.1.1849>
8. Дибя М., Гернего Ю. Джерела фінансування венчурних стартапів в умовах COVID-19. *Економіка України*. 2022. № 65(4(725)). С. 37–49. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.04.037>
9. Дибя М., Гернего Ю. Джерела фінансування технологізації бізнесу та соціальної сфери в умовах епідеміологічних ризиків. *Фінанси України*. 2020. № 6. С. 93–104. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.06.093>
10. KPMG. Report: 2024 global VC investment rises to \$368 billion as investor interest in AI soars, while IPO optimism grows for 2025 according to KPMG Private Enterprise's Venture Pulse. URL: <https://kpmg.com/xx/en/media/press-releases/2025/01/2024-global-vc-investment-rises-to-368-billion-dollars.html> (дата звернення: 10.02.2026).

11. KPMG. Venture Pulse Q4 2025. URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2026/venture-pulse-q4-2025.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).
12. OECD. Venture capital investments in artificial intelligence through 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/venture-capital-investments-in-artificial-intelligence-through-2025_a13752f5-en/full-report.html (дата звернення: 10.02.2026).
13. NIF. Defence, Security and Resilience in Europe. The state of startups and venture capital. URL: <https://www.nif.fund/wp-content/uploads/2025/02/NIF-report-Defence-Security-and-Resilience-2025.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).
14. AVentures Capital. Ukrainian Technology Companies and Startups Raised \$498m in Funding in 2025. URL: <https://inventure.com.ua/en/news/world/ukrainian-technology-companies-and-startups-raised-dollar498m-in-funding-in-2025> (дата звернення: 10.02.2026).

References

1. Sangani, D.R. (2023). A study on the analysis of venture capital financing. *Journal of Management Research and Analysis*, 10(2), 124–127. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2023.021>
2. Miloud, T., Aspelund, A., & Cabrol, M. (2012). Startup valuation by venture capitalists: an empirical study. *Venture Capital*, 14(23), 151–174. <https://doi.org/10.1080/13691066.2012.667907>
3. Gerasymenko, V., De Clercq, D., & Sapienza, H. J. (2014). Changing the business model: Effects of venture capital firms and outside CEOs on portfolio company performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 79–98. <https://doi.org/10.1002/sej.1189>
4. Park, H.D., & Tzabbar, D. (2016). Venture capital, CEOs' sources of power, and innovation novelty at different life stages of a new venture. *Organization Science*, 27(2), 336–353. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1054>
5. Da Rin, M., & Penas, M. F. (2016). Venture capital and innovation strategies. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 781–800. <https://doi.org/10.1093/icc/dtw052>
6. Colombo, M.G., Mohammadi, A., Cumming, D., Wadhwa, A., & Rossi-Lamastra, C. (2014). Open business models and venture capital finance. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 13649. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.13649abstract>
7. Kato, A.I., & Germinah, C.E. (2023). Venture capital as a new approach to developing early-stage firms in emerging countries. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 18(1), 444–452. <https://doi.org/10.34190/ecie.18.1.1849>
8. Dyba, M., & Gernego, Iu. (2022). Dzherela finansuvannia venchurnykh startapiv v umovakh COVID-19. *Ekonomika Ukrainy*, 65(4(725)), 37–49. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.04.037> [in Ukrainian].
9. Dyba M., & Gernego Iu. (2020). Dzherela finansuvannia tekhnolohizatsii biznesu ta sotsialnoi sfery v umovakh epidemiolohichnykh ryzykiv. *Finansy Ukrainy*, 6, 93–104. <https://doi.org/10.33763/finukr2020.06.093> [in Ukrainian].
10. KPMG. (2025). Report: 2024 global VC investment rises to \$368 billion as investor interest in AI soars, while IPO optimism grows for 2025 according to KPMG Private Enterprise's Venture Pulse. Retrieved from <https://kpmg.com/xx/en/media/press-releases/2025/01/2024-global-vc-investment-rises-to-368-billion-dollars.html>
11. KPMG. (2025). Venture Pulse Q4 2025. Retrieved from <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2026/venture-pulse-q4-2025.pdf>
12. OECD. (2026). Venture capital investments in artificial intelligence through 2025. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/venture-capital-investments-in-artificial-intelligence-through-2025_a13752f5-en/full-report.html
13. NIF. (2025). Defence, Security and Resilience in Europe. The state of startups and venture capital. Retrieved from <https://www.nif.fund/wp-content/uploads/2025/02/NIF-report-Defence-Security-and-Resilience-2025.pdf>
14. AVentures Capital. (2025). Ukrainian Technology Companies and Startups Raised \$498m in Funding in 2025. Retrieved from <https://inventure.com.ua/en/news/world/ukrainian-technology-companies-and-startups-raised-dollar498m-in-funding-in-2025>

Дата першого надходження статті до видання: 20.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.03.2026

Дата публікації: 29.03.2026

Алексін Гліб Олегович

кандидат економічних наук,
доцент кафедри корпоративних фінансів
і контролінгу
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

Ушеренко Світлана Василівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри корпоративних фінансів
і контролінгу
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

Чепка Вікторія Віталіївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри корпоративних фінансів
і контролінгу
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ФІНТЕХ СЕКТОРУ: ВИМІР ВЕНЧУРНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Анотація. Вступ. У сучасних умовах венчурні інвестиції не зводяться лише до функції зовнішнього джерела фінансування, а дедалі більше впливають на логіку фінансових рішень, траєкторії зростання, вибір бізнес-моделі та структуру поєднання різних інструментів розвитку інноваційних підприємств. Актуальність дослідження посилюється тим, що у 2024–2025 рр. венчурний сектор одночасно демонстрував відновлення активності й посилення вибірковості інвесторів, концентрації капіталу та жорсткіших вимог до масштабованості, технологічної унікальності й ринкової валідації проєктів.

Мета. Метою статті є аналіз впливу венчурних інвестицій на формування фінансової стратегії інноваційних підприємств ключових секторів, а також обґрунтування доцільності переходу від вузької орієнтації на класичне венчурне фінансування до адаптивних і комбінованих моделей залучення фінансування.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять абстрактно-логічний, порівняльний, структурно-логічний і системний підходи, а також методи аналізу, синтезу та контент-аналізу наукових джерел. Емпіричну базу формують вторинні аналітичні дані, що відображають динаміку і структурні зміни венчурного фінансування у 2024–2025 рр. на глобальному, європейському та українському рівнях, зокрема показники обсягів інвестицій, кількості угод, галузевої концентрації капіталу та зростання ролі сегментів штучного інтелекту, оборонних технологій, безпеки.

Результати. Результати дослідження показали, що у 2024–2025 рр. венчурний сектор продемонстрував не лише відновлення активності, а й вищу концентрацію капіталу, посилення галузевої вибірковості та жорсткіші вимоги до масштабованості, технологічної унікальності й комерційної валідації. Обґрунтовано, що венчурний капітал дедалі більше тяжіє до фінансування інноваційних компаній, які працюють у стратегічно важливих сегментах, передусім пов'язаних зі штучним інтелектом, автоматизацією, оборонними технологіями, безпекою та стійкістю. Водночас показано, що для багатьох інноваційних підприємств, особливо в умовах волатильного та інституційно обмеженого середовища, найбільш реалістичною фінансовою стратегією є не вузька опора на традиційне венчурне фінансування, а комбінована модель, яка поєднує венчурний капітал із грантами, державною підтримкою, стратегічними партнерствами та іншими гібридними інструментами. Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні інтегрованого підходу до розуміння венчурного капіталу як чинника, що формує всю фінансову стратегію інноваційних підприємств, а не лише забезпечує фінансування окремих етапів зростання. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання у стратегічному плануванні моделей фінансування інноваційних підприємств, а також у розробленні заходів підтримки підприємництва й інструментів інноваційної політики.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням типології фінансових стратегій інноваційних підпри-

ємств залежно від стадії розвитку, галузевої спеціалізації та конфігурації змішаного фінансування. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для стратегічного планування моделей фінансування стартапів і фінтех-компаній, а також для вдосконалення інструментів підтримки підприємництва й інноваційної політики.

Ключові слова: венчурні інвестиції, фінансова стратегія, інноваційні підприємства, фінансування стартапів, гібридне фінансування, фінанси підприємств, корпоративні фінанси, фінтех.

UDC 330.3

Chaikin Oleksandr

PhD in Economics, doctoral student

Polissia National University

ORCID: 0000-0003-2985-0407

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-36

ECONOMIC DIGITALIZATION AND STRUCTURAL TRANSFORMATION TOWARD THE NATIONAL ECONOMY INCLUSIVE DEVELOPMENT

Summary. Introduction. The accelerating diffusion of digital technologies is transforming the structural foundations of the national economies and redefining the mechanisms through which economic development, competitiveness, and social welfare are generated. In the contemporary global economic environment, economic digitalization has become a critical factor influencing productivity dynamics, innovation processes, institutional modernization, evolution of economic structures and inclusiveness provision. At the same time, increasing attention is being devoted to the concept of inclusive economic development, which emphasizes the need to ensure that economic progress generates broad-based benefits across society rather than concentrating gains within limited economic or social groups. The national economy inclusive development represents a multidimensional paradigm of economic progress that integrates sustainable growth, equitable distribution of opportunities, social participation, and balanced regional development. It emphasizes the creation of economic systems in which individuals, enterprises, and communities have fair access to productive resources, employment opportunities, financial services, education, and technological innovation. In recent years, digital transformation has emerged as one of the most influential drivers shaping the prospects for inclusive development.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the conceptual and practical role of economic digitalization and structural transformation as key drivers of inclusive national economic development in the context of contemporary technological and socio-economic change. Specifically, the article aims to develop and theoretically substantiate a comprehensive conceptual framework that explains the interdependence between digitalization processes, structural economic transformation, and national economy inclusive development outcomes.

Materials and methods. The methodological basis of the research is general scientific and specific methods of economic phenomena and processes cognition. Therefore, the following methods have been applied: monographic (while the recent research on economic digitalization and the national economy inclusive development study); abstract-logical (when Strategy Diamond of economic digitalization and structural transformation toward inclusive national economic development design); logical generalization (while the generalized strategic framework of economic digitalization and structural transformation toward inclusive national economic development creation); heuristic (when key scientific and research findings generalization and highlighting the future research area).

Results. The findings of the study demonstrate that economic digitalization significantly contributes to structural transformation and inclusive national economic development through several interconnected mechanisms. The research confirms that the integration of digital technologies into economic systems contributes not only to productivity growth and technological modernization but also to the expansion of economic participation, reduction of structural inequalities, and



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/>)

strengthening of socio-economic resilience. Digital transformation enhances productivity, stimulates innovation, and expands economic opportunities, while inclusive policy measures ensure that these benefits are distributed broadly across society.

The application of the Strategy Diamond conceptual framework allowed the to identify key strategic components necessary for successful digital-driven structural transformation, including strategic arenas of digitalization, implementation vehicles, competitive differentiators, staged development processes, and the economic logic underlying inclusive growth. The conceptual model integrating theoretical principles from endogenous growth theory, structural transformation theory, institutional economics, and digital economy theory. specification is designed to formally represent the structural relationship between economic digitalization and inclusive national economic development. The results underscore the importance of the integration of digitalization strategies with inclusive development policies represents a critical priority for national economic governance by aligning technological progress with social inclusion objectives, governments can create economic systems that are not only more productive and innovative but also more equitable, resilient, and sustainable in the long term.

Discussion. The conducted research confirms that economic digitalization, when effectively integrated with structural transformation policies and inclusive development strategies, can serve as a powerful driver of inclusive economic development, improved productivity, and broader population economic participation. One of the key implications of the research is that digitalization can significantly enhance economic inclusiveness by expanding access to markets, financial services, education, and public services. Further research should focus on empirical evaluation of the proposed conceptual framework through econometric modeling and comparative cross-country analysis.

Key words: economic development, inclusive growth, digitalization.

Problem statement. The relationship between technological progress and the national economic development has long been central to modern economic theory. Which is emphasized capital accumulation, labor input, and exogenous technological progress as key determinants of the national economic growth, including inclusively oriented. However, the digital era has fundamentally transformed the nature of technological progress from an exogenous to an endogenous process embedded within economic institutions, innovation ecosystems, and structural transformation mechanisms. It should be noted that the critical role of technological innovation, human capital, and knowledge spillovers in generating sustained and inclusively oriented national economic growth. Digitalization represents the most advanced stage of endogenous technological development, characterized by continuous innovation cycles, network externalities, and increasing returns to scale. Unlike traditional industrial technologies, digital technologies exhibit several unique economic characteristics: near-zero marginal cost of reproduction; strong network effects; scalability without proportional increase in input costs; data-driven productivity enhancement; platform-based economic coordination. These characteristics fundamentally alter economic structures, productivity dynamics, and inclusion mechanisms.

Analysis of recent research and publications. The concept of inclusive economic development has gained increasing prominence in contemporary economic research and policy discourse as governments and international institutions seek to ensure that economic growth benefits a broad spectrum of society. The national economy inclusive growth integrates economic expansion with social equity, emphasizing the importance of employment generation, equal access to economic opportunities, and the reduction of income inequality [1]. Heshmati A. highlights that inclusive growth policies require integrated strategies involving education, technological development, financial inclusion, and institutional governance. Similarly, the inclusive development requires structural reforms that promote equitable distribution of economic opportunities across sectors and regions [2]. Inclusive economic systems must therefore address structural imbalances within national economies, including disparities in employment, productivity, and access to economic resources. In the context of globalization and technological transformation, inclusive development is increasingly associated with the digital transformation of economic systems. Digital technologies create opportunities for productivity growth, innovation, and improved governance. However, these technologies may also reinforce existing inequalities if access to digital infrastructure and digital skills remains uneven.

Digitalization represents one of the most significant drivers of the national economy structural economic change in the twenty-first century. The rapid diffusion of digital technologies, such as artificial intelligence, cloud computing, digital platforms, and mobile technologies, has transformed production processes, market structures, and institutional governance systems. Fu X. and Avenyo E. conducted the comprehensive analysis of digital platforms which demonstrates that digital platforms play a central role in enabling market access, reducing transaction costs, and facilitating innovation diffusion [3]. Digital platforms create new economic ecosystems in which businesses, consumers, and public institutions interact through digital networks. These transformations contribute to structural shifts within national economies, including: the emergence of digital service sectors, the transformation of traditional industries through digital technologies, the integration of small and medium enterprises into global value chains. However, digital transformation also introduces new challenges for inclusive development. Digital market concentration and the dominance of global platform corporations may

limit the ability of local economies to capture economic value generated by digital technologies. In this regard, Rodrik D. emphasizes the importance of adaptive industrial policies that support innovation and technological upgrading while ensuring inclusive employment opportunities [4]. Industrial policy must therefore align with digital transformation strategies to promote the national economy structural transformation toward knowledge-based economies. Consequently, economic digitalization is not merely a technological process but a systemic transformation that reshapes the national economic structures, institutional frameworks, and labor markets.

Digital infrastructure constitutes a critical foundation for the development of digital economies. Broadband networks, internet connectivity, and digital communication technologies enable individuals and businesses to participate in digital markets and access information resources. Empirical evidence presented by Kouladoum J. demonstrates that improvements in digital infrastructure significantly enhance the national economy inclusive economic growth indicators [5]. Digital infrastructure also facilitates the integration of rural and peripheral regions into national and global markets. By reducing geographic barriers to economic participation, digital technologies enable individuals and businesses to engage in e-commerce, remote work, and digital entrepreneurship. Nevertheless, disparities in digital infrastructure development may exacerbate regional inequalities if certain regions remain excluded from digital connectivity.

Financial inclusion represents another critical dimension of inclusive economic development. Access to financial services enables individuals and enterprises to invest in productive activities, manage risks, and participate in economic markets. Digital financial technologies have significantly expanded financial inclusion by providing innovative financial services such as mobile banking, digital payments, and peer-to-peer lending. According to Ozili P. digital finance reduces transaction costs and increases accessibility to financial services, particularly for underserved populations [6]. Similarly, Senyo P. and Osabutey E. emphasize that fintech innovations enable alternative credit assessment methods and financial services that reach previously unbanked populations [7]. Effective regulatory frameworks are therefore essential to ensure that financial digitalization contributes to sustainable and inclusive economic development. Based on these insights, financial digitalization can be considered an important driver of inclusive economic development.

Digital transformation also affects institutional governance systems, particularly through the digitalization of public administration and government services. Aidi A., Avianti I. and others presented research on the effect of an inclusive approach to collaborative governance and its impact on digitizing the quality of public services demonstrates that digital governance mechanisms improve the accessibility and efficiency of public services [8]. These mechanisms strengthen the national economy's institutional capacity and improve the effectiveness of public policies aimed at inclusive economic development. However, the effectiveness of digital governance systems depends on the availability of digital infrastructure, digital skills among citizens, and supportive institutional frameworks.

While digital technologies create opportunities for the national economy development, they also introduce new forms of inequality. The concept of adverse digital incorporation, introduced by Heeks R., highlights the possibility that digital participation may reinforce existing economic inequalities [9]. Individuals or regions may be integrated into digital economic systems in ways that limit their ability to capture economic value. Digital inequality may arise due to disparities in digital infrastructure availability, digital literacy and skills, access to digital capital and innovation ecosystems. These disparities may prevent certain populations from benefiting fully from digital economic transformation. Consequently, inclusive digitalization requires targeted policies aimed at reducing digital inequalities and ensuring equitable access to digital resources.

Innovation-driven industrial development represents another important dimension of inclusive economic transformation. Innovation-driven industries generate high-value employment opportunities and enhance productivity across sectors [10]. At the same time, innovation policies must ensure that technological progress contributes to broad-based economic participation. The successful implementation of digital transformation strategies requires coherent strategic frameworks that align technological adoption with organizational and institutional change. The conceptual framework proposed by Elia G., Solazzo G. and others provides a structured approach to managing digital transformation processes within organizations and institutions [11]. The framework integrates technological, strategic, and organizational dimensions of digital transformation. Strategic alignment between digital technologies, institutional governance, and industrial policy therefore represents a critical condition for successful national economy inclusive development. Industrial transformation supported by digital technologies can therefore facilitate inclusive economic development by modernizing production systems and creating new economic opportunities.

Pakki A. examines the role of business process digitalization in enhancing the inclusivity of regional economic systems, emphasizing that digital technologies transform the operational structures of enterprises, enabling them to operate more efficiently and interact more effectively with market actors and public institutions [12]. Furthermore, digitalization increases the transparency and efficiency of business operations, which strengthens trust among economic agents and facilitates collaboration within regional economic networks and the national

economy in general. Digitalization of business processes contributes positively to the national economy inclusive development by increasing the participation of SMEs and improving the efficiency of economic interactions. Makoza F. introduces the idea of a digital transformation maturity model, which evaluates the readiness of national economies and institutions to implement digital technologies in ways that promote inclusive economic outcomes [13]. The study shows that inclusive digital transformation requires coordinated policy actions that align digital infrastructure investments with social and economic development objectives. The maturity of digital transformation systems positively influences the national economy inclusive development by strengthening institutional capacity and digital participation. Bhattacharya T. and Das S. investigate the relationship between inclusive digitalization, sustainability, and shared economic prosperity [14]. Digitalization can serve as a catalyst for sustainable and inclusive economic growth by enabling broader access to economic opportunities. Inclusive digitalization supports economic resilience, particularly in times of economic shocks or crises as digital platforms and online services enable businesses and workers to adapt to changing economic conditions. Inclusive digitalization promotes sustainable economic development and shared prosperity by expanding access to economic opportunities and digital resources ensuring the national economy inclusive development.

The purpose of the article is to substantiate the conceptual and practical role of economic digitalization and structural transformation as key drivers of inclusive national economic development in the context of contemporary technological and socio-economic change. Specifically, the article aims to develop and theoretically substantiate a comprehensive conceptual framework that explains the interdependence between digitalization processes, structural economic transformation, and national economy inclusive development outcomes.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support for the implementation of the national economy inclusive development, economic digitalization aspects in particular; 2) scientific works of domestic and foreign researchers who conducted research on inclusive economic development and the national economy digitalization.

The methodological basis of the research is general scientific and specific methods of economic phenomena and processes cognition. Therefore, the following methods have been applied: monographic (while the recent research on economic digitalization and the national economy inclusive development study); abstract-logical (when Strategy Diamond of economic digitalization and structural transformation toward inclusive national economic development design); logical generalization (while the generalized strategic framework of economic digitalization and structural transformation toward inclusive national economic development creation); heuristic (when key scientific and research findings generalization and highlighting the future research area).

Presentation of the main research material. Digital technologies are widely recognized as general-purpose technologies, similar to electricity and steam power in previous industrial revolutions. Digital technologies contribute to structural transformation through three principal mechanisms: automation effect (digital technologies replace routine manual and cognitive tasks, increasing production efficiency and reducing operational costs. Automation enhances productivity by improving process precision, reducing errors, and optimizing resource utilization); augmentation effect (digital technologies enhance human productivity by providing decision-support tools, data analytics, and communication platforms. This increases labor productivity rather than replacing human labor entirely); innovation effect (digital technologies enable entirely new economic activities, industries, and business models, including: digital platforms, artificial intelligence services, e-commerce; fintech services; digital public services). These new sectors generate employment, increase economic complexity, and contribute to the national economic inclusive development.

The national economic digitalization and inclusive development are multidimensional phenomena involving technological, institutional, structural, social, and policy dimensions. Traditional econometric or descriptive analysis often examines these dimensions separately, which limits the ability to understand the full transformation mechanism. The systemic perspective is essential for understanding the national economy digital transformation as a coordinated structural process rather than isolated technological adoption. The use of the Strategy Diamond framework is a comprehensive strategic analysis model that enables systematic examination of complex transformation processes through five interrelated components: arenas (define where transformation occurs (economic sectors, regions, digital infrastructure, labor markets, population strata)); vehicles (explain how transformation is implemented (investment, institutional reform, innovation, digital infrastructure development, opportunities, access for economic goods and resources)); differentiators (identify competitive and structural advantages (innovation capacity, digital skills, governance quality, accessibility)); staging (defines the temporal sequence and implementation phases of transformation); economic logic (explains how digital transformation generates economic value, productivity growth, and inclusive development). Applying this framework to national economic digitalization allows to move the research beyond fragmented analysis and instead develop a coherent, systemic, and policy-relevant understanding of structural transformation processes (Fig. 1).

Economic digitalization is not limited to technological adoption while it represents a structural transformation that affects production systems, institutional arrangements, labor markets, governance mechanisms, and value

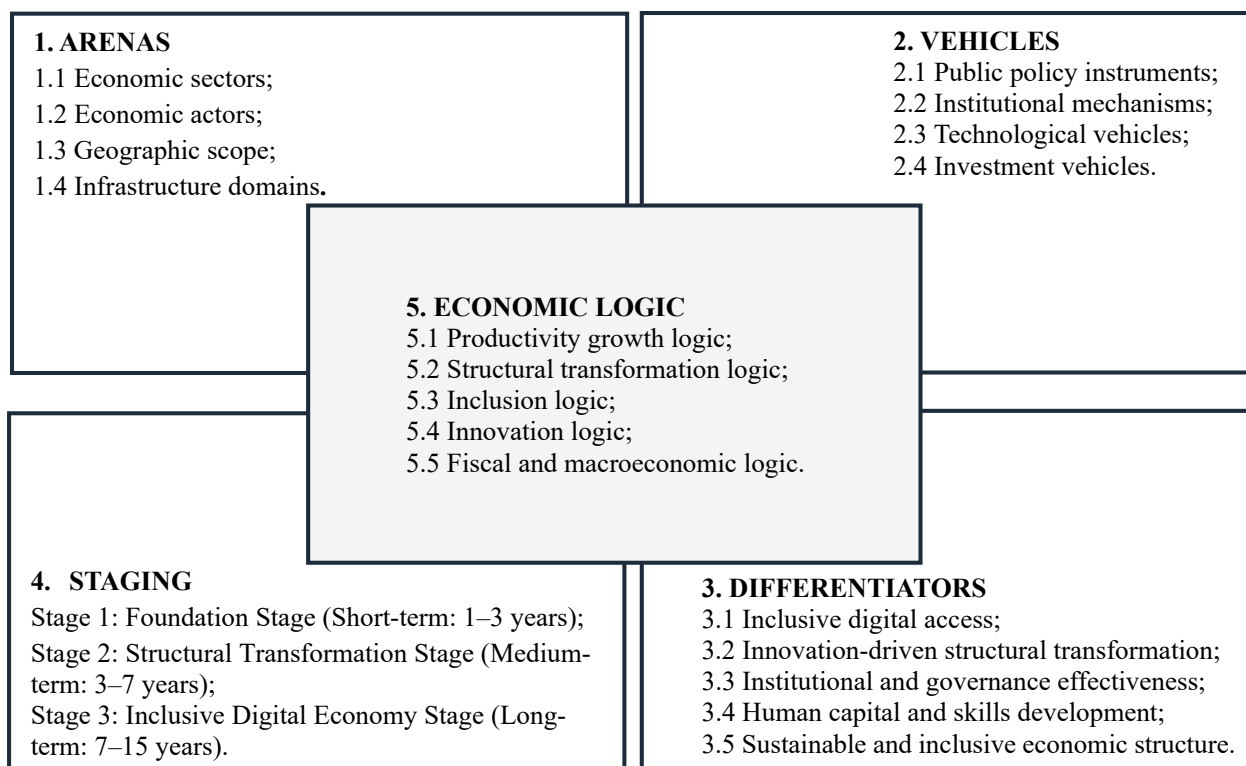


Fig.1. Strategy Diamond of Economic Digitalization and Structural Transformation Toward Inclusive National Economic Development

Source: designed by the author

creation processes. The national economy inclusive development requires not only economic growth but also equitable access to opportunities, reduction of socio-economic inequalities, and broad participation of economic agents in value creation processes. Digitalization has the potential to serve as a key driver of inclusiveness by improving access to markets, financial services, education, public services, and employment opportunities. The Strategy Diamond model provides a structured framework to analyze how digital transformation contributes to the national economy inclusiveness by identifying: strategic sectors and economic domains for digital transformation (Arenas); institutional and technological mechanisms enabling digital inclusion (Vehicles); competitive advantages generated through digital innovation (Differentiators); implementation phases ensuring sustainable and balanced development (Staging); economic outcomes in terms of productivity growth, efficiency gains, and inclusive value creation (Economic Logic) (Tab.1).

Digitalization acts as a primary structural transformation driver by increasing productivity, enhancing technological efficiency, and enabling the transition from resource-based and labor-intensive sectors toward knowledge-intensive and innovation-driven economic activities. This transformation strengthens economic resilience and long-term inclusively oriented national economy growth potential. The inclusiveness of the national economic development depends significantly on the accessibility, diffusion, and equitable distribution of digital technologies across sectors, regions, and socio-economic groups.

Institutional quality, governance effectiveness, and regulatory frameworks serve as critical enabling factors that determine the efficiency, speed, and inclusiveness of digital transformation processes. Effective institutions facilitate investment, innovation, and adoption of digital technologies, thereby accelerating structural transformation. Human capital development and digital skills accumulation represent essential determinants of the effectiveness and sustainability of digital economic transformation. Economies with higher levels of digital literacy and technological competence demonstrate stronger productivity gains and the national economy inclusive development outcomes. Digital transformation generates positive spillover effects across economic sectors, improving innovation capacity, strengthening competitiveness, and enhancing the integration of the national economies into global digital value chains. These spillovers contribute to long-term structural modernization and inclusive economic growth.

The economic digitalization and structural transformation toward inclusive national economic development is characterized by a gradual, multi-stage transition from a traditional factor-driven economic model toward a digitally enabled, innovation-driven, and inclusive economic system. This transformation is expected to occur

Table 1

**Strategic Framework of Economic Digitalization and Structural Transformation Toward
Inclusive National Economic Development**

ARENAS				
1.1. Economic sectors	1.2. Economic actors	1.3. Geographic scope		1.4. Infrastructure domains
• Digital industry (AI, cloud computing, IoT, Industry 4.0); • Financial sector (digital inclusive finance, fintech, mobile banking); • Manufacturing (smart manufacturing, automation); • Services sector (digital platforms, e-commerce, digital public services); • Agriculture (precision agriculture, agri-digital platforms); • Green economy (smart energy, digital sustainability).	• SMEs and microenterprises (priority inclusion target); • Large strategic enterprises; • Startups and innovation ecosystems; • Public sector institutions; • Households and workforce participants.	• National economy; • Regional and local economies; • Rural and underserved areas; • Integration into global digital economy.		• Digital infrastructure (broadband, cloud, data centers); • Financial infrastructure (digital payment systems); • Innovation infrastructure (tech parks, R&D centers); • Institutional infrastructure (digital governance platforms).
VEHICLES				
2.1. Public policy instruments	2.2. Institutional mechanisms	2.3 Technological vehicles		2.4 Investment vehicles
• National digital transformation programs; • Industrial policy supporting digital sectors; • Inclusive digital finance programs; • Innovation and R&D subsidies.	• Public-private partnerships (PPP); • National innovation ecosystems; • Digital clusters and industrial parks; • Technology transfer centers.	• Digital platforms (government and private); • AI, Big Data, IoT integration; • E-government systems; • Digital financial systems.		• Public investment in digital infrastructure; • Venture capital and startup financing; • International investment and cooperation; • Development banks and innovation funds.
DIFFERENTIATORS				
3.1. Inclusive digital access	3.2. Innovation-driven structural transformation	3.3. Institutional and governance effectiveness	3.4. Human capital and skills development	3.5. Sustainable and inclusive economic structure
• Universal broadband access; • Affordable digital financial services; • Digital inclusion of rural and disadvantaged populations.	• Transition toward high-productivity digital sectors; • Integration of digital technologies in traditional industries; • Knowledge-based economic development.	• Transparent digital governance; • Reduced corruption through digitalization; • Efficient public service delivery.	• Digital education and workforce re-skilling; • STEM and digital competence programs; • Lifelong learning systems.	• Balanced regional development; • Green and digital transition integration; • Reduction of income and opportunity inequality.
STAGING				
Stage 1: Foundation Stage (Short-term: 1–3 years) Objectives: • Build digital infrastructure; • Expand digital access; • Establish regulatory and institutional frameworks. Key actions: • Broadband expansion; • E-government implementation; • Digital literacy programs. Expected outcomes: • Improved digital access; • Increased digital participation.		Stage 2: Structural Transformation Stage (Medium-term: 3–7 years) Objectives: • Digital transformation of industries; • Expansion of digital finance; • SME digital integration. Key actions: • Industry 4.0 adoption programs; • SME digital transformation support; • Innovation ecosystem expansion.		Stage 3: Inclusive Digital Economy Stage (Long-term: 7–15 years) Objectives: • Fully inclusive digital economy; • Sustainable and innovation-driven growth.

		Expected outcomes: • Industrial upgrading; • Increased productivity; • Job creation in digital sectors.	Key actions: • Full digital integration of economic sectors; • Innovation-driven growth policies; • Continuous work-force upskilling. Expected outcomes: • Inclusive economic growth; • Reduced inequality; • Sustainable economic development.	
ECONOMIC LOGIC				
5.1. Productivity growth logic	5.2. Structural transformation logic	5.3. Inclusion logic	5.4. Innovation logic	5.5. Fiscal and macroeconomic logic
Digitalization → Automation + efficiency → Higher productivity → Economic growth	Digitalization → Industrial upgrading → Expansion of high-value sectors → Structural economic transformation	Digital access + digital finance → SME development → Job creation → Income growth → Reduced inequality	Digital infrastructure → Innovation ecosystems → New business models → Sustainable economic development	Digital economy expansion → Broader tax base → Increased public revenues → Improved social and economic

Source: designed by the author

through sequential improvements in digital infrastructure, institutional modernization, technological adoption, and human capital development. At the initial stage, the national economies invest in foundational digital infrastructure, including broadband connectivity, cloud computing systems, digital platforms, and public digital services. This stage establishes the technological and institutional foundation necessary for broader digital adoption. The expansion of digital public services improves government efficiency, reduces administrative costs, and enhances transparency, which strengthens institutional trust and improves the business environment.

At the intermediate stage, businesses increasingly integrate digital technologies into production processes, supply chains, and service delivery. This results in improved operational efficiency, automation of routine processes, and enhanced productivity. Small and medium-sized enterprises gain improved access to digital markets, financial services, and innovation ecosystems, enabling broader participation in economic activities. Institutional adaptation occurs in parallel, with governments implementing regulatory reforms, digital governance systems, and innovation-support policies that facilitate digital transformation and ensure inclusive participation.

At the advanced stage, structural transformation becomes evident through the expansion of knowledge-intensive sectors, including information technology services, digital manufacturing, fintech, artificial intelligence, and other high-value-added industries. The share of traditional low-productivity sectors gradually declines, while digitally intensive sectors become dominant drivers of the national economy growth. Simultaneously, labor markets undergo structural changes characterized by increased demand for highly skilled labor, digital competencies, and knowledge-based professions. This process leads to human capital upgrading and increased returns to education and skills.

The most significant outcome of digital transformation is sustained productivity growth across economic sectors. Digital technologies improve efficiency by automating production processes, optimizing resource allocation, and reducing transaction costs. Enterprises are able to produce more output with fewer inputs, resulting in improved overall economic efficiency. Productivity growth contributes directly to the increased national income, enhanced competitiveness, and improved economic resilience. Higher productivity also enables firms to offer higher wages, contributing to improved living standards.

Digitalization accelerates structural transformation by shifting economic activity from labor-intensive and resource-dependent sectors toward knowledge-intensive and technology-driven industries. This transformation enhances economic complexity, innovation capacity, and long-term growth potential. Knowledge-based sectors generate higher value added, higher wages, and stronger international competitiveness compared to traditional sectors. This transition strengthens the sustainability and resilience of the national economic inclusive development.

Digital technologies significantly improve access to economic opportunities for individuals, firms, population strata and regions. Digital platforms enable small and medium-sized enterprises to access global markets, reducing barriers to entry and increasing competition. Digital financial services improve access to credit, savings, and investment opportunities, particularly for underserved populations and regions. Digital public services improve access to education, healthcare, and government services, contributing to improved social inclusion. This process contributes to reducing economic inequalities and promoting the national economy inclusive development.

Digital transformation reshapes labor markets by increasing demand for skilled labor, digital competencies, and technological expertise. This encourages investment in education, skills development, and workforce training. Although digitalization may reduce demand for routine manual labor, it simultaneously creates new employment opportunities in digital sectors, innovative industries, and knowledge-based professions. Over time, human capital upgrading contributes to improved productivity, higher wages, and increased economic participation.

Digital transformation strengthens innovation ecosystems by facilitating knowledge exchange, research and development, and technological innovation. Digital platforms enable collaboration between firms, universities, and research institutions. Increased innovation capacity enhances national competitiveness and facilitates integration into global digital value chains. Countries with advanced digital economies are better positioned to participate in global economic activities and attract foreign investment.

Digital transformation also leads to significant improvements in institutional efficiency and governance quality. Digital public administration systems improve transparency, reduce corruption, and enhance accountability. Automation of administrative processes reduces bureaucratic inefficiencies and improves public service delivery. Digital governance systems enable more effective policy implementation and monitoring. Improved institutional efficiency strengthens investor confidence and creates a more favorable business environment.

Digital transformation contributes to improved social welfare through expanded access to education, healthcare, and public services. Digital education platforms improve access to learning opportunities, while digital healthcare systems enhance healthcare accessibility and efficiency. Improved access to economic opportunities contributes to poverty reduction, improved income distribution, and enhanced social mobility. Inclusive digital transformation strengthens social cohesion and reduces regional disparities.

Conclusions and further research prospects. The transformation of contemporary national economies increasingly depends on the ability to integrate digital technologies into economic structures while ensuring inclusive and sustainable development outcomes. The digital transformation is not merely a technological process but rather a systemic socio-economic shift that reshapes production structures, labor markets, institutional governance, and innovation ecosystems. Consequently, the successful implementation of digitalization policies requires a coordinated approach that integrates technological advancement, institutional modernization, and inclusive economic strategies.

Economic digitalization plays a fundamental role in accelerating structural transformation by increasing productivity, facilitating technological diffusion, and enabling the emergence of knowledge-intensive sectors. Digital technologies contribute to the optimization of production processes, reduction of transaction costs, and expansion of market access for firms of different sizes. In particular, the digitalization of economic systems enables small and medium-sized enterprises to integrate into national and global value chains, thereby strengthening economic competitiveness and promoting broader economic participation. The expansion of digital industries, information services, and technology-intensive sectors contributes to higher value-added production and more diversified economic structures. This diversification increases economic resilience and reduces dependence on traditional resource-based or low-productivity sectors. However, without adequate institutional frameworks and policy interventions, digitalization may contribute to widening economic inequalities between regions, sectors, and socio-economic groups. Unequal access to digital infrastructure, digital skills, and technological resources can create new forms of economic exclusion. Therefore, inclusive digitalization policies must ensure equitable access to digital technologies, education, and economic opportunities.

Institutional quality and governance capacity are critical determinants of the effectiveness of digital transformation processes. Governments play a central role in shaping the regulatory environment, promoting digital infrastructure development, and supporting innovation ecosystems. Effective public policies can stimulate investment in digital technologies, encourage entrepreneurship, and facilitate the adoption of digital solutions across economic sectors. Furthermore, transparent and efficient digital governance systems can improve public administration, reduce bureaucratic inefficiencies, and strengthen public trust in institutions.

Human capital development represents another essential component of successful digital transformation. The transition toward a digital economy requires a workforce equipped with advanced technological skills, digital literacy, and adaptive competencies. Education systems must therefore evolve to provide the knowledge and skills necessary for participation in digitally enabled economic activities. Investment in education, train-

ing, and lifelong learning programs will enable workers to adapt to technological change and reduce the risk of structural unemployment associated with automation and digitalization. Furthermore, the research identifies that digital transformation has strong multiplier effects across the entire economic system. The adoption of digital technologies in one sector often generates spillover effects in related sectors, stimulating innovation, productivity growth, and technological upgrading. These spillovers enhance the overall competitiveness of the national economy and facilitate integration into global digital value chains.

In conclusion, the transition toward a digitally enabled and structurally transformed economy represents a fundamental pathway for achieving inclusive national economic development. Digitalization, when supported by appropriate institutional frameworks, human capital investments, and inclusive policy strategies, can significantly enhance productivity, expand economic opportunities, and promote sustainable economic growth. The successful integration of digital technologies into national economic systems will therefore remain a central priority for policymakers, researchers, and practitioners seeking to ensure the long-term prosperity and resilience of modern economies.

Future research should focus on empirical evaluation of the proposed conceptual framework through econometric modeling and comparative cross-country analysis. In particular, further studies should examine the quantitative relationships between digitalization indicators, structural transformation dynamics, and inclusive development outcomes. Such research will provide deeper insights into the mechanisms through which digital transformation influences national economic development and will support the design of evidence-based public policies aimed at fostering inclusive digital economies.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Heshmati A. [та ін.] A survey of inclusive growth policy. *Economies*. 2019. Vol. 7, No. 3. P. 65. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies7030065>
2. Chaikin O., Usiuk T. The imperatives of inclusive economic growth theory. *Scientific Horizons*. 2019. Vol. 22, No. 11. P. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2019-84-11-3-12>
3. Fu X., Avenyo E., Ghauri P. Digital platforms and development: A survey of the literature. *Innovation and Development*. 2021. Vol. 11, No. 2–3. P. 303–321. DOI: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2021.1975361>
4. Rodrik D. Industrial policy for the twenty-first century and inclusive growth. *Global Policy*. 2018. Vol. 9, Suppl. 1. P. 17–25. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.617544>
5. Kouladoum J. C. Digital infrastructural development and inclusive growth in Sub-Saharan Africa. *Journal of Social and Economic Development*. 2023. Vol. 25, No. 2. P. 403–427. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40847-023-00240-5>
6. Ozili P. K. Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*. 2018. Vol. 18, No. 4. P. 329–340. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2017.12.003>
7. Senyo P. K., Osabutey E. L. C. Unearthing antecedents to financial inclusion through FinTech innovations. *Technovation*. 2020. Vol. 98. P. 102155. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102155>
8. Aidi A., Avianti I., Koeswayo P. S., Poulus S., Mariam S. The effect of an inclusive approach to collaborative governance and its impact on digitizing the quality of public services. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. Art. 2392324. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2392324>
9. Heeks R. Digital inequality beyond the digital divide: Conceptualizing adverse digital incorporation in the global South. *Information Technology for Development*. 2022. Vol. 28, No. 4. P. 688–704. DOI: <https://doi.org/10.1080/02681102.2022.2068492>
10. Chaikin O. Sustainable industry and innovations as the national economy inclusive development drivers. *International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*. 2024. No. 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-10578>
11. Elia G., Solazzo G., Lerro A., Pigni F., Tucci C. The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67, No. 4. P. 381–398. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007>
12. Pakki A. Digitalization of business processes in the context of increasing the level of inclusivity of regional economies. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Vol. 11, No. 1. P. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-21>

13. Makoza F. Exploring the maturity of inclusive digital transformation: Case of Malawi. *African Journal of Information Systems*. 2025 Vol. 17, No. 2. P. 45–68. DOI: <https://doi.org/10.394808605>
14. Bhattacharya T., Das S. Inclusive digitalization: A way towards sustainability and shared prosperity. 2026. Vol. 11, No. 3. P. a133-a163. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJNRD2603016>

References

1. Heshmati, A., et al. (2019). A survey of inclusive growth policy. *Economies*, 7(3), 65. <https://doi.org/10.3390/economies7030065>
2. Chaikin, O. and Usiuk, T. (2019). The Imperatives of Inclusive Economic Growth Theory, *Scientific Horizons*, vol. 22(11), pp. 3–12. DOI:10.33249/2663-2144-2019-84-11-3-12
3. Fu, X., Avenyo, E., & Ghauri, P. (2021). Digital platforms and development: A survey of the literature. *Innovation and Development*, 11(2–3), 303–321. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2021.1975361>
4. Rodrik, D. (2018). Industrial policy for the twenty-first century and inclusive growth. *Global Policy*, 9(S1), 17–25. <https://doi.org/10.2139/ssrn.617544>
5. Kouladoum, J. (2023). Digital infrastructural development and inclusive growth in Sub-Saharan Africa. *Journal of Social and Economic Development*, 25(2), 403–427. <https://doi.org/10.1007/s40847-023-00240-5>
6. Ozili, P. (2018). Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), pp. 329–340. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2017.12.003>
7. Senyo, P., Osabutey, E. (2020). Unearthing antecedents to financial inclusion through FinTech innovations. *Technovation*, 98, 102155. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102155>
8. Aidi, A., Avianti, I., Koeswayo, P. S., Poulus, S., & Mariam, S. (2024). The effect of an inclusive approach to collaborative governance and its impact on digitizing the quality of public services. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2392324. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2392324>
9. Heeks, R. (2022). Digital inequality beyond the digital divide: Conceptualizing adverse digital incorporation in the global South. *Information Technology for Development*, 28(4), pp. 688–704. <https://doi.org/10.1080/02681102.2022.2068492>
10. Chaikin O. (2024). Sustainable industry and innovations as the national economy inclusive development drivers, *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-10578>
11. Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F., Tucci, C. (2024), "The Digital Transformation Canvas: A Conceptual Framework for Leading the Digital Transformation Process", *Business Horizons*, 67 (4), pp. 381–398. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007>
12. Pakki, A. (2026). Digitalization of business processes in the context of increasing the level of inclusivity of regional economies. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, V11(1), 114–118. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-21>
13. Makoza, F. (2025). Exploring the maturity of inclusive digital transformation: Case of Malawi. *African Journal of Information Systems*, 17(2), 45–68. <https://doi.org/10.394808605>
14. Bhattacharya, T., & Das, S. (2026). Inclusive Digitalization: A way towards sustainability & shared prosperity. *International Journal of Novel Research and Development*, 11(3), a133-a163. <https://doi.org/10.1108/IJNRD2603016>

Дата першого надходження статті до видання: 15.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації: 27.03.2026

Чайкін Олександр Валентинович
кандидат економічних наук,
докторант
Поліський національний університет

ЕКОНОМІЧНА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Вступ. Прискорене поширення цифрових технологій трансформує структурні основи національних економік і переосмислює механізми, через які формуються економічний розвиток, конкурентоспроможність і суспільний добробут. У сучасному глобальному економічному середовищі економічна цифровізація стала критично важливим чинником, що впливає на динаміку продуктивності, інноваційні процеси, інституційну модернізацію, еволюцію економічних структур та забезпечення інклюзивності. Водночас дедалі більше уваги приділяється концепції інклюзивного економічного розвитку, яка наголошує на необхідності забезпечення такого економічного прогресу, що генерує широкомасштабні вигоди для всього суспільства, а не концентрує їх у межах обмежених економічних чи соціальних груп. Інклюзивний розвиток національної економіки являє собою багатовимірну парадигму економічного прогресу, яка поєднує стале економічне зростання, справедливий розподіл можливостей, соціальну участь і збалансований регіональний розвиток. Вона передбачає формування таких економічних систем, у яких індивіди, підприємства та громади мають рівний доступ до продуктивних ресурсів, можливостей працевлаштування, фінансових послуг, освіти та технологічних інновацій. Останніми роками цифрова трансформація стала одним із найвпливовіших чинників, що визначають перспективи інклюзивного розвитку.

Мета. Метою статті є обґрунтування концептуальної та практичної ролі економічної цифровізації й структурної трансформації як ключових драйверів інклюзивного розвитку національної економіки в умовах сучасних технологічних і соціально-економічних змін. Зокрема, дослідження спрямоване на розроблення та теоретичне обґрунтування комплексної концептуальної рамки, що пояснює взаємозалежність між процесами цифровізації, структурною трансформацією економіки та результатами інклюзивного розвитку національної економіки.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів. У роботі застосовано такі методи: монографічний (у процесі вивчення сучасних досліджень економічної цифровізації та інклюзивного розвитку національної економіки); абстрактно-логічний (при розробленні моделі Strategy Diamond економічної цифровізації та структурної трансформації у напрямі інклюзивного розвитку національної економіки); логічного узагальнення (у процесі формування узагальненої стратегічної рамки економічної цифровізації та структурної трансформації); евристичний (під час узагальнення ключових наукових результатів і визначення перспектив подальших досліджень).

Результати. Результати дослідження демонструють, що економічна цифровізація суттєво сприяє структурній трансформації та інклюзивному розвитку національної економіки через низку взаємопов'язаних механізмів. Дослідження підтверджує, що інтеграція цифрових технологій у економічні системи сприяє не лише

зростанню продуктивності та технологічній модернізації, але й розширенню економічної участі населення, зменшенню структурних нерівностей і зміцненню соціально-економічної стійкості. Цифрова трансформація підвищує продуктивність, стимулює інноваційну активність і розширює економічні можливості, тоді як інклюзивні політичні заходи забезпечують широке розповсюдження цих переваг у суспільстві.

Застосування концептуальної моделі *Strategy Diamond* дало змогу визначити ключові стратегічні компоненти, необхідні для успішної структурної трансформації, зумовленої цифровізацією, зокрема: стратегічні напрями цифровізації, інструменти реалізації, конкурентні диференціатори, поетапні процеси розвитку та економічну логіку, що лежить в основі інклюзивного зростання. Розроблена концептуальна модель інтегрує положення теорії ендогенного зростання, теорії структурної трансформації, інституційної економіки та теорії цифрової економіки. Її специфікація спрямована на формалізацію структурних взаємозв'язків між економічною цифровізацією та інклюзивним розвитком національної економіки. Отримані результати підкреслюють, що інтеграція стратегій цифровізації з політикою інклюзивного розвитку є критично важливим пріоритетом державного економічного управління. Узгодження технологічного прогресу з цілями соціальної інклюзії дозволяє формувати економічні системи, які є більш продуктивними, інноваційними, справедливими, стійкими та довгостроково збалансованими.

Перспективи. Проведене дослідження підтверджує, що економічна цифровізація за умови її ефективної інтеграції з політикою структурної трансформації та стратегіями інклюзивного розвитку може виступати потужним драйвером інклюзивного економічного зростання, підвищення продуктивності та розширення економічної участі населення. Одним із ключових висновків дослідження є те, що цифровізація здатна суттєво підвищувати економічну інклюзивність шляхом розширення доступу до ринків, фінансових послуг, освіти та державних послуг. Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричній перевірці запропонованої концептуальної моделі шляхом застосування економетричного моделювання та порівняльного міжкрайнього аналізу.

Ключові слова: економічний розвиток, інклюзивне зростання, цифровізація.

UDC 656.07:338.246.8

Sokolov Anatoly

*Student of the third level of higher Education
State University of Trade and Economics
ORCID: 0009-0008-5143-7049*

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-14

DEVELOPMENT TRENDS OF TRANSPORT ENTERPRISES IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Summary. Introduction. The full-scale invasion has caused unprecedented destruction to Ukraine's transport infrastructure and jeopardized the country's logistical capacity. In these extreme conditions, the ability of enterprises in the sector to rapidly adapt, find unconventional solutions, and implement effective anti-crisis management became a determining factor not only for economic survival but also for national security and resilience.

The purpose of this article is to identify the main trends of the development of enterprises, as well as to identify key strategies of transport operators in Ukraine in response to war instability.

Materials and Methods. The research is based on a synthesis of data from scientific publications, analytical reports from international organizations (OECD, EIB), official government strategies, and case studies of key market players, particularly JSC "Ukrzaliznytsia". The methodological framework employs methods of system analysis, comparison, and generalization to identify key trends and innovations.

Results. This article has identified the main trends in the development of Ukrainian transport enterprises and the key strategies implemented by operators in response to war-induced instability. The findings demonstrate that resilience in the transport sector encompasses operational flexibility, rapid infrastructure restoration, modal diversification, and international cooperation. Ukrainian enterprises have effectively employed route diversification through "Solidarity Lanes", demonstrated exceptional repair capabilities, and leveraged digital tools to maintain logistics continuity under extreme conditions. The analysis confirms that wartime adaptation is inseparable from long-term recovery planning. Even amidst active hostilities, Ukrainian transport enterprises are laying the groundwork for sustainable development through pilot projects in urban electrification, infrastructure harmonization with EU standards, and integration of green principles into reconstruction frameworks. This dual focus represents a distinctive feature of Ukraine's transport sector response.

Further Research in this Area. Prospects for further research lie in the development of scientifically based models of a "green" transition for the transport system of Ukraine, considering its post-war integration into the Trans-European Transport Network (TEN-T) and achieving climate neutrality goals.

Key words: anticrisis management, transport enterprise, post-conflict recovery, resilience, green logistics, infrastructure adaptation, digital transformation, efficiency.

Statement of the problem. The full-scale military invasion of Ukraine has caused unprecedented destruction to the country's transport infrastructure, disrupting supply chains, blocking seaports, damaging railway networks and roads, and isolating entire regions. In these extreme conditions, ensuring the uninterrupted functioning of transport enterprises has become a matter of national security, economic survival, and humanitarian support. The ability of transport operators to



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/>)

adapt quickly to rapidly changing circumstances, implement effective anti-crisis management, and maintain logistics connectivity under constant threat has proven critical. However, the theoretical understanding of adaptive development mechanisms for transport enterprises in conditions of war remains insufficiently developed. There is a need to systematize the practical experience gained during the war, identify the key strategies that have ensured operational continuity, and conceptualize the directions for post-war recovery that align with European integration goals and sustainable development principles.

Analysis of recent sources and publications. Contemporary scholarly inquiry into transport enterprise development under crisis conditions increasingly focuses on resilience, digital transformation, and sustainable recovery. Lebedeva and Shkuropadska conceptualize transport resilience through three core attributes: shock absorption, adaptability, and recovery capacity [3]. Kulieshova documents adaptive strategies in Ukraine's grain logistics, emphasizing route diversification through "Solidarity Lanes" [2]. Cherniavskiy et al. argue that wartime destruction creates opportunities for technological leapfrogging in transport management [6]. Jacyna-Golda, Gavkalova, and Salwin provide a comparative analysis of EU and Ukrainian transport systems, finding that while EU carriers excel in environmental performance, Ukrainian firms demonstrate rapid innovation under pressure [4]. European integration aspects are examined through infrastructure studies (Zagreba [9]; Melnyk [12]), while environmental dimensions are addressed by Xu et al. [13] and Kyrychenko and Tanklevska [14]. The Build Ukraine Back Better coalition [1] offers comprehensive policy guidance for sustainable reconstruction. Despite this growing body of literature, systematic analysis of enterprise-level development trends integrating wartime adaptation with long-term recovery planning remains underdeveloped. This article synthesizes these diverse perspectives to identify key strategies of Ukrainian transport operators in response to war instability.

The purpose of this article is to identify the main trends of the development of enterprises, as well as to identify key strategies of transport operators in Ukraine in response to war instability.

Materials and methods. The research is based on a synthesis of data from scientific publications, analytical reports from international organizations (OECD, EIB), official government strategies, and case studies of key market players, particularly JSC "Ukrzaliznytsia". The methodological framework employs methods of system analysis, comparison, and generalization to identify key trends and innovations in the development of transport enterprises under wartime conditions. The study also utilizes content analysis of recent academic literature to examine concepts of resilience, digital transformation, green logistics, and infrastructure adaptation. The case study approach allows for in-depth examination of specific adaptive strategies implemented by Ukrainian transport operators, including route diversification, modal flexibility, rapid repair protocols, and international cooperation initiatives. The analysis integrates empirical data from official reports and media sources with theoretical frameworks from transport economics and crisis management literature. This multi-method approach enables a comprehensive understanding of both the immediate adaptive responses and the long-term strategic directions for sustainable recovery and European integration of Ukraine's transport enterprises.

Presentation of the main research material. The 2022 Russian invasion has disrupted every artery of Ukraine's economy, with the transport sector among the hardest hit. Major rail links, roads, ports, and airports have been damaged or blockaded, cutting off supply chains and isolating regions. Yet keeping people and goods moving for evacuations, humanitarian aid, and economic activity has been vital to national survival. In response, Ukrainian transport enterprises have implemented extraordinary crisis measures: rerouting freight via alternative corridors, decentralizing operations, and even improvising new logistical hubs far from danger [2; 3]. At the same time, the government and donors are already planning sustainable reconstruction, guided by EU integration goals and "build back better" principles [1].

This article surveys current scholarship and reports on how Ukrainian carriers and transit agencies have adapted operations during the war and what strategies are emerging for green, resilient recovery afterwards. The main focus is on thematic pillars identified in recent literature: resilience and crisis management (the capacity to withstand, adapt, and recover from shocks) [3], digital transformation (leveraging ICT to maintain continuity and efficiency) [2; 4], green logistics (minimizing carbon impact in rebuilding), and infrastructure adaptation (upgrading networks to EU standards). The case studies are included in the article, for example, the state railway "Ukrzaliznytsia" and urban bus/trolleybus projects, to show practical lessons learned.

Transport resilience generally refers to the ability of systems to withstand shocks, adapt to them, and recover afterward [3]. In Ukrainian transport literature, resilience is viewed as multidimensional: it entails shock absorption (e.g., maintaining uninterrupted operations during attacks), flexibility (finding alternative routes and delivery modes), and rapid recovery (repairing damage quickly) [3]. Lebedeva and Shkuropadska define three attributes of transport-logistics resilience as "the ability to withstand shock impacts, adaptability to shock impacts, and the ability to recover after shock impacts" [3]. They identify factors influencing this resilience, such as infrastructure quality, efficient border procedures, and competent logistics services [3]. In practice, crisis-management tactics in Ukraine have included stockpiling (now often avoided due to security risks), decentralizing storage, and establishing emergency "solidarity lanes" to EU markets [3; 5].

Even before the war, Ukraine had embraced e-government (e.g. the Diia platform) and was among Europe's leaders in IT talent. Scholars argue that war can act as a catalyst: destroyed infrastructure and urgent need for new solutions create a convergence ("leapfrogging") opportunity for rapid digitization [2; 8]. OECD analysts note that "digital technologies not only offer potential to enhance firm productivity, but they can also help enhance resilience and support recovery in times of war" [2]. During the invasion, many logistics companies and transit operators rapidly shifted to online coordination, GPS tracking, and electronic documentation to cope with border closures and fuel shortages [4; 8]. Digital tools also enabled remote work and e-commerce for some transport firms, reducing dependence on fragile physical networks [8]. However, these sources caution that uptake is uneven: Ukrainian small enterprises still lag larger firms in digital adoption [2].

Although the immediate focus is survival, analysts stress the need not to lose sight of long-term sustainability. For example, Ukraine is legally committed to EU climate goals (climate neutrality by 2050) and has pledged to align with the European Green Deal [1]. International initiatives argue that rebuilding efforts should adopt green principles, prioritizing energy efficiency, low-emission vehicles, and climate-smart infrastructure. Jacyna-Golda et al. (2026) compare EU and Ukrainian transport and find that EU carriers excel in environmental performance but note that Ukrainian firms have "potential for technological leapfrogging during reconstruction" toward greener systems [4]. Similarly, wartime "forced experimentation" (e.g., use of electric buses in Lviv, discussed in the media) can seed more systematic green policies later. Researchers also point out unintended emissions effects: for example, Black Sea shipping CO₂ emissions fell by ~18% as Ukrainian ports closed, underscoring how geopolitical shocks can alter carbon footprints and offering data for greener planning [13].

Some sources highlight the need to upgrade Ukraine's aging networks. A Build Ukraine Back Better report stresses that reconstruction should be a "meaningful leap forward" to a more sustainable, resilient system [1]. This includes harmonizing standards with the EU. For example, new EU-funded projects are converting Ukrainian rail to European gauge: a 22-km line at Uzhhorod/Chop with 1435-mm tracks was opened in 2025, reducing the need for transshipment at the border [5]. This and similar initiatives (e.g., planned gauge extensions to Lviv) illustrate "infrastructure adaptation" for interoperability [5]. Vision Zero NGOs report that many of Ukraine's ~28,500 bridges are overdue for renewal (half were built before 1964), so rebuilding offers a chance to adopt modern, green-aware standards [9]. Overall, the literature suggests that post-war transport policy will have to integrate EU climate and connectivity rules early, turning recovery into a green modernization push [1; 5].

Ukraine's transport operators have responded to war disruptions through a range of adaptive measures. The overarching goal has been to maintain basic connectivity for civilians, aid, and industry. Key strategies include route diversification, modal flexibility, rapid repair and redundancy, international support and cooperation, which is shown in the figure 1.

With Black Sea ports blockaded and some borders closed, freight has been rerouted via "Solidarity Lanes" to Poland and other neighbors [2; 5]. For example, grain exporters shifted to a mix of westbound rail, road, and river corridors [2]. The food sector reports using inland river ports and even trucks through Baltic states as stop-gaps. In general, business studies note the importance of having alternative transport corridors to spread risk [3; 5].

Rail, road, river, and air transport have each been adjusted dynamically. Railways took on an expanded role when air routes closed. Road carriers increased night runs to avoid attacks. In some river cities, barges have been repurposed for freight or evacuation. Enterprises have often shifted modal mix on short notice — e.g., moving cargo from damaged railway lines to trucks, or vice versa when roads are targeted. This flexibility exemplifies resilience attributes (above): it is an adaptive response to shocks [3].

Ukrainian rail and road crews have established emergency work routines. For instance, official reports highlight that after missile strikes, the railway resumes service with amazing speed — on average, tracks are repaired in 4 hours and trains resume that same day [10]. Where lines are severed, multimodal combos (e.g. train + bus) bridge the gap [10]. "Never again store all eggs in one basket" has become a rallying cry: rail yards avoid stockpiling goods and may spread warehouses to safer regions [11]. This redundancy and maintenance ethos embodies a "we'll keep moving no matter what" mindset crucial for crisis management.

Foreign aid has been re-focused on logistics. For example, the EU/EIB financed the standard-gauge Uzhhorod-Chop rail link to facilitate Ukraine-EU trade even during the war [5]. Governments have coordinated with Ukraine (and sometimes with each other) to open transit hubs. Private logistics firms have formed partnerships abroad to guarantee at least partial services. These efforts reflect the literature's emphasis on partnerships and alternative architectures as resilience measures [3].

Despite shelling and attacks, Ukrainian railways, often described as a "symbol of national resilience", continue to operate under peril [10]. These crews work around the clock: in one winter period, officials noted that despite nearly 300 attacks on rail assets, trains still ran daily, with track repairs finished within hours [10]. This corporate culture of continuous operation is itself a case of crisis management: Ukrzaliznytsia combines

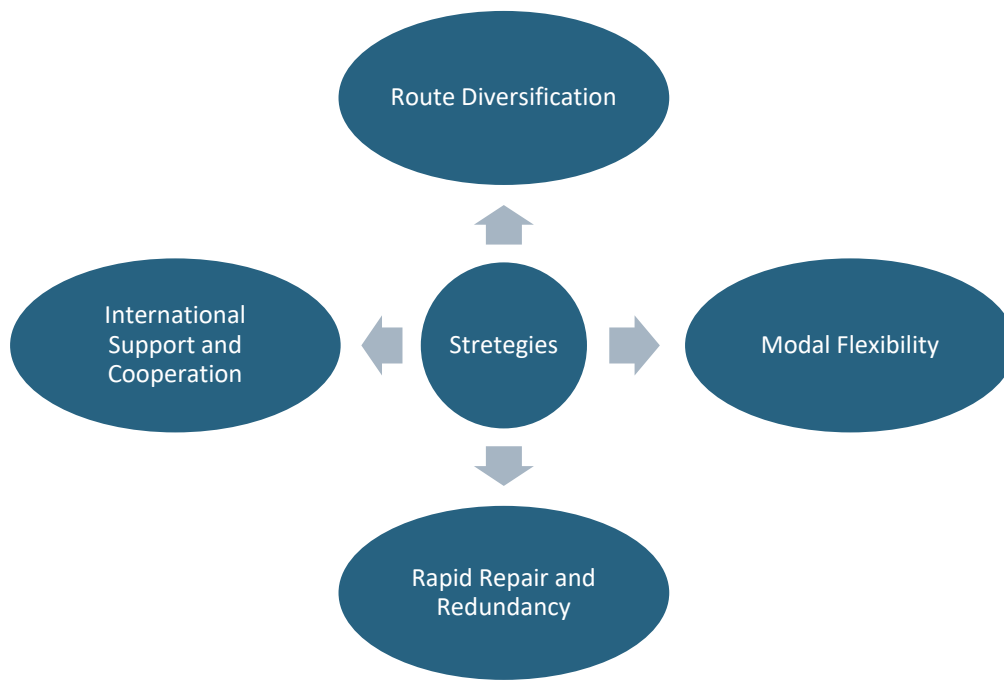


Fig. 1. Adaptive Strategies of Ukraine's Transport Operators in Response to War Disruptions

Source: formed based on [2; 3; 5; 10; 11]

regular route diversions, mobile repair teams, and backup transport (buses where needed) to ensure connectivity [10]. More broadly, such examples demonstrate that organizational resilience — especially in state-owned giants — has been crucial to the war effort [3; 4].

Looking ahead, analysts stress that adaptation during war must evolve into sustainable renewal in peace. While wartime improvisation was necessary, long-term resilience must be built into institutions. As Jacyna-Golda et al. define, institutional resilience is “the capacity of transport organisations and governing institutions to maintain functionality, adapt and recover under crisis or systemic stress,” which is especially pertinent to Ukraine's context [4]. Tanklevska & Posasheva (2025) emphasize that effective anti-crisis management relies not only on rapid reaction but on pre-established theoretical frameworks and preventive strategies that can be activated when needed [7]. This suggests formalizing crisis protocols, investing in workforce training, and maintaining redundancy even in peacetime. Ukraine's recovery plans (e.g. the “Build Back Better” Roadmap) explicitly endorse resilience as a core principle [1]. Planners are urged to enforce transparent logistics systems and monitoring to ensure effectiveness [3]. For example, wartime has taught the value of alternative route planning, and in reconstruction, this may translate to new rail corridors and backup links funded upfront.

The destruction offers a chance to rebuild transport infrastructure digitally. As one study notes, war creates a unique convergence: destroyed roads require reconstruction, and at the same time, Ukraine's high digital maturity and IT capacity allow “leapfrogging” implementation of advanced models [6]. In practice, this could mean adopting sophisticated traffic-management systems or blockchain-based supply-chain tracking in new logistics hubs. The OECD and Ukrainian authorities are already promoting SME digitalization as a resilience tool [2; 8]. In the transport context, examples include e-tickets, real-time GPS on freight wagons, and automated cargo clearance systems. Building these into the core of rail and bus networks will make them more robust. The comparative study by Jacyna-Golda et al. found that EU companies excel in digital integration, but Ukrainian firms showed rapid innovation under pressure [4]. Thus, the post-war phase is an opportunity to formalize and expand the wartime digital innovations (e.g. emergency dispatch apps, virtual control centers) so they benefit the peacetime economy as well.

Even amid a crisis, Ukraine has reaffirmed its climate commitments. Recovery frameworks underscore “green reconstruction”: integrating environmental safeguards into rebuilding [1]. For transport enterprises, this means prioritizing low-carbon vehicles and infrastructure from the start. The EIB's urban transport projects (e.g. in Ternopil and Lutsk) aim to shift fleets to electric buses and trolleys, reducing emissions [12]. However, as Kyrychenko & Tanklevska (2025) highlight, the successful adoption of such green technologies in logistics is contingent on robust risk management. Their analysis of the organic food retail sector identifies critical risks, including supply instability, regulatory constraints, and packaging disposal challenges, that are equally pertinent to transport enterprises seeking to integrate sustainable practices during recovery [14].

Despite setbacks, such projects reveal a push for sustainable mobility underpinned by international aid. On a strategic level, authorities plan to align transport infrastructure with EU clean-energy targets: for instance, new highways or bridges will follow "Eco-design" standards, and reconstruction of damaged stations will include solar power or efficient HVAC. The literature notes that war-induced modal shifts can lower emissions (as with reduced shipping in the Black Sea), so planners see a window to further embed energy savings (e.g., optimizing freight routes, supporting rail over truck where feasible). The aim is to turn the destruction into a catalyst for decarbonization, aligning with Ukraine's climate-neutrality law [1].

Transport recovery is inseparable from Ukraine's EU accession road. Both NGOs and research emphasize harmonizing technical norms with Europe [1; 5]. The newly opened European-gauge rail line illustrates this shift: by adopting the 1435 mm standard and modern signalling, Ukraine directly plugged a section of its network into the EU's TEN-T corridor [5]. Similarly, many roads and bridges will be rebuilt to EU design and safety codes. Aligning customs and digital paperwork with EU norms is likewise part of "infrastructure adaptation," facilitating international trade. This integration push ensures that post-war growth is not a return to Soviet-era practices but a transition to open, interoperable transport systems, as envisioned in the national recovery roadmap [1; 5].

To illustrate practical recovery paths, the Build Ukraine Back Better coalition (over 40 NGOs and think tanks) has outlined principles of sustainable rebuilding: "cross-cutting integration of environmental and climate approaches," community-centered planning, green economy development, and transparent use of funds [1]. These guidelines underscore that transport projects (e.g., rebuilding a rail line) should be selected and executed with strict environmental standards and public oversight. The emphasis on a "meaningful leap forward" rather than status quo restoration means that transport enterprises should plan upgrades now (electrification, fuel efficiency) rather than wait until peace [1].

Conclusions and prospects for further research. This article has identified the main trends in the development of Ukrainian transport enterprises and the key strategies implemented by operators in response to war-induced instability. The findings demonstrate that resilience in the transport sector encompasses operational flexibility, rapid infrastructure restoration, modal diversification, and international cooperation. Ukrainian enterprises have effectively employed route diversification through "Solidarity Lanes," demonstrated exceptional repair capabilities, and leveraged digital tools to maintain logistics continuity under extreme conditions.

The analysis confirms that wartime adaptation is inseparable from long-term recovery planning. Even amidst active hostilities, Ukrainian transport enterprises are laying the groundwork for sustainable development through pilot projects in urban electrification, infrastructure harmonization with EU standards, and integration of green principles into reconstruction frameworks. This dual focus represents a distinctive feature of Ukraine's transport sector response.

Prospects for further research include an in-depth study of institutional resilience mechanisms within transport enterprises and the development of scientifically grounded models for the "green transition" of Ukraine's transport system, considering its post-war integration into the Trans-European Transport Network (TEN-T). Future investigations should also explore the long-term impact of wartime digital innovations on sectoral efficiency and analyze recovery trajectories across different transport modes.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Roadmap for the Sustainable Recovery of Ukraine — Build Ukraine Back Better. *Build Ukraine Back Better*. URL: [https://buildukrainebackbetter.org/publications/roadmap-for-the-sustainable-recovery-of-ukraine#:~: text=1, partners%20who%20signed%20the%202022](https://buildukrainebackbetter.org/publications/roadmap-for-the-sustainable-recovery-of-ukraine#:~:text=1,partners%20who%20signed%20the%202022)(дата звернення: 12.02.2026).
2. Kulieshova O. Resilient logistics and infrastructure in the grain market of Ukraine: challenges and adaptive strategies. *Mokslo taikomieji tyrimai / Applied Research*. 2025. Vol. 2, № 21. P. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.59476/mtt2025.v2i21.727>
3. Lebedeva L., Shkuropadska D. Resilience of transport logistics in EU and Ukraine. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2024. Vol. 135, № 4. P. 108–127. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(135\)07](https://doi.org/10.31617/3.2024(135)07)

4. Jacyna-Golda I., Gavkalova N., Salwin M. Managing Innovation for a Sustainable Transport System: A Comparative Study of the EU and Ukraine. *Sustainability*. 2026. Vol. 18, № 1. P. 504. DOI: <https://doi.org/10.3390/su18010504>
5. Ukraine opens its first railway line with European track width standard, boosting the country's integration with the European Union. *Enlargement and Eastern Neighbourhood*. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-opens-its-first-railway-line-european-track-width-standard-boosting-countrys-integration-2025-09-06_en (дата звернення: 12.02.2026).
6. Innovative technologies and digital models in the post-war recovery of the transport and logistics system of Ukraine / B. Cherniavskiy, O. Shevchenko, I. Pelypenko [et al.]. In: *Economy in the era of digital transformation: trends, opportunities and perspectives*. 2025. P. 110–143.
7. Танклевська Н., Посашева Д. Теоретичні засади антикризового управління аграрним підприємством. *Grail of Science*. 2025. № 53. С. 325–336. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.06.2025.036>
8. Tsymbala A. Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future. *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future> (дата звернення: 12.02.2026).
9. Zagreba V. Policy Paper “Bridges in Ukraine: Crisis, Challenges and Way Forward”. 2025.
10. «Укрзалізниця залишається символом стійкості країни»: Віце-прем'єр-міністр Олексій Кулеба відзначив роботу залізничників. *Укрзалізниця*. URL: <https://zalizna-rodyna.uz.gov.ua/novyny/ukrzaliznitsya-zalishayetsya-simvolom-stiykosti-kr> (дата звернення: 12.02.2026).
11. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
12. Melnyk K. *EIB-funded urban public transport projects in Ukraine*. Ternopil: CEE Bankwatch Network Ecoaction, 2025.
13. Russia-Ukraine war has altered the pattern of carbon dioxide emissions from shipping in the Black Sea region / Y. Xu, Y. Li, J. Zhang [et al.]. *Communications Earth & Environment*. 2025. Vol. 6, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1038/s43247-025-02537-1>
14. Kyrychenko A., Tanklevska N. Risk management in green logistics within the organic food retail sector using the Ishikawa diagram method. *Біоекономіка та аграрний бізнес*. 2025. Vol. 16, no. 2. P. 42–61. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/2.2025.42>

References

1. Roadmap for the Sustainable Recovery of Ukraine — Build Ukraine Back Better (2026) *Build Ukraine Back Better*. Available at: <https://buildukrainebackbetter.org/publications/roadmap-for-the-sustainable-recovery-of-ukraine>
2. Kulieshova, O. (2025) 'Resilient logistics and infrastructure in the grain market of Ukraine: challenges and adaptive strategies', *Mokslo taikomieji tyrimai / Applied Research*, 2(21), pp. 17–24. doi: 10.59476/mtt2025.v2i21.727
3. Lebedeva, L. and Shkuropadska, D. (2024) 'Resilience of transport logistics in EU and Ukraine', *Foreign trade: economics, finance, law*, 135(4), pp. 108–127. doi: 10.31617/3.2024(135)07
4. Jacyna-Golda, I., Gavkalova, N. and Salwin, M. (2026) 'Managing Innovation for a Sustainable Transport System: A Comparative Study of the EU and Ukraine', *Sustainability*, 18(1), p. 504. doi: 10.3390/su18010504
5. 'Ukraine opens its first railway line with European track width standard, boosting the country's integration with the European Union' (2025). *Enlargement and Eastern Neighbourhood*. Available at: https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-opens-its-first-railway-line-european-track-width-standard-boosting-countrys-integration-2025-09-06_en
6. Cherniavskiy, B., Shevchenko, O. and Pelypenko, I. (2025) 'Innovative technologies and digital models in the post-war recovery of the transport and logistics system of Ukraine', in *Economy in the era of digital transformation: trends, opportunities and perspectives*. pp. 110–143.
7. Tanklevska, N. and Posasheva, D. (2025) 'Teoretychni zasady antykrizovoho upravlinnia ahrarnym pidpriemstvom' [Theoretical foundations of anti-crisis management of an agricultural enterprise], *Grail of Science*, 53, pp. 325–336. doi: 10.36074/grail-of-science.20.06.2025.036
8. Tsymbala, A. (2024) 'Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future', *Vox Ukraine*. Available at: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future>
9. Zagreba, V. (2025) *Policy Paper “Bridges in Ukraine: Crisis, Challenges and Way Forward”*.
10. “Ukrzaliznytsia zalyshaietsia symbolom stiikosti krainy”: Vitse-premier-ministr Oleksii Kuleba vidznachyv robotu zaliznychnykyv [‘Ukrzaliznytsia remains a symbol of the country's resilience’: Deputy Prime Minister Oleksii Kuleba commended the work of railway workers] (2026) *Ukrzaliznytsia*. Available at: <https://zalizna-rodyna.uz.gov.ua/novyny/ukrzaliznitsya-zalishayetsya-simvolom-stiykosti-kr>
11. Vasylytsiv, N. (2023) 'Transformatsiia ta adaptatsiia lohistyky do vyklykiv v umovakh voiennoho stanu' [Transformation and adaptation of logistics to challenges under martial law], *Economy and Society*, 55. doi: 10.32782/2524-0072/2023-55-78

12. Melnyk, K. (2025) *EIB-funded urban public transport projects in Ukraine*. Ternopil: CEE Bankwatch Network Ecoaction.
13. Xu, Y., Li, Y., Zhang, J. et al. (2025) 'Russia-Ukraine war has altered the pattern of carbon dioxide emissions from shipping in the Black Sea region', *Communications Earth & Environment*, 6(1). doi: 10.1038/s43247-025-02537-1
14. Kyrychenko, A., Tanklevska, N. (2025) 'Risk management in green logistics within the organic food retail sector using the Ishikawa diagram method', *Bioekonomika ta agrarnij biznes*, 16 (2), pp. 42–61. <https://doi.org/10.31548/economics/2.2025.42>

Дата першого надходження статті до видання: 14.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.03.2026

Дата публікації: 22.03.2026

Соколов Анатолій Валерійович
*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
Державного торговельно-економічного
університету*

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Анотація. Вступ. Повномасштабне вторгнення спричинило безпрецедентні руйнування транспортної інфраструктури України та поставило під загрозу логістичну спроможність країни. В цих екстремальних умовах здатність підприємств галузі до швидкої адаптації, пошуку нестандартних рішень та ефективного антикризового управління стала визначальним фактором не лише економічного виживання, а й національної безпеки та стійкості.

Мета. Метою статті є визначити основні тенденції розвитку підприємств, а також виявлення ключових стратегій транспортних операторів України у відповідь на воєнну нестабільність.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на синтезі даних з наукових публікацій, аналітичних звітів міжнародних організацій (ОЕСР, ЄІБ), офіційних урядових стратегій та тематичних досліджень діяльності ключових гравців ринку, зокрема АТ «Укрзалізниця». Методологічною основою слугували методи системного аналізу, порівняння та узагальнення для виокремлення ключових тенденцій та інновацій.

Результати. У статті визначено основні тенденції розвитку українських транспортних підприємств та ключові стратегії, що впроваджуються операторами у відповідь на нестабільність, спричинену війною. Результати дослідження показують, що стійкість транспортного сектору охоплює операційну гнучкість, швидке відновлення інфраструктури, диверсифікацію видів транспорту та міжнародну співпрацю. Українські підприємства ефективно застосували диверсифікацію маршрутів через «Solidarity Lanes», продемонстрували виняткові ремонтні можливості та використовували цифрові інструменти для підтримки безперервності логістики в екстремальних умовах. Аналіз підтверджує, що адаптація до воєнного часу невіддільна від довгострокового планування відновлення. Навіть посеред активних бойових дій українські транспортні підприємства закладають основу для сталого розвитку через пілотні проекти з електрифікації міст, гармонізації інфраструктури зі стандартами ЄС та інтеграції «зелених» принципів у рамки реконструкції. Цей подвійний фокус є відмінною рисою реагування транспортного сектору України.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці науково обґрунтованих моделей «зеленого» переходу для транспортної системи України з урахуванням її післявоєнної інтеграції до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) та досягнення цілей кліматичної нейтральності.

Ключові слова: антикризове управління, транспортне підприємство, постконфліктне відновлення, стійкість, зелена логістика, адаптація інфраструктури, цифрова трансформація, ефективність.

UDC 614.2:005.521:005.336.1

Zviriaka Oleksandr

*PhD in Physical Education and Sports,
Associate Professor;*

*Head of the Department of Therapy and
Rehabilitation*

*Sumy State Pedagogical University named
after A. S. Makarenko*

ORCID: 0000-0001-8618-9665

Potseluev Volodymyr

*PhD in Medical Sciences, Associate Professor,
Hospital Director MNPE "St. Panteleimon
Clinical Hospital"*

ORCID: 0000-0002-7354-6923

Liannoi Yurii

*Doctor of Pedagogical Sciences,
Professor of the Department of Therapy and
Rehabilitation*

*Sumy State Pedagogical University named
after A. S. Makarenko*

ORCID: 0009-0006-9349-0273

Rudenko Anna

*PhD in Physical Education and Sports,
Associate Professor of the Department of
Therapy and Rehabilitation*

*Sumy State Pedagogical University named
after A. S. Makarenko*

ORCID: 0000-0001-5428-6305

Litvinova Olena

*Doctor of Pharmaceutical Sciences,
Professor of the Department of Management,
Marketing and Quality Assurance in
Pharmacy*

National University of Pharmacy

ORCID: 0000-0003-1578-7398

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-41



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/>)

COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF HEALTHCARE INSTITUTION PERFORMANCE AND DEVELOPMENT OF AN INTEGRATED MANAGEMENT MODEL

Summary. Introduction. In the context of healthcare system reforms in Ukraine, effective management of healthcare institutions is becoming increasingly important. Comprehensive evaluation of managerial activities and the development of integrated management models are key factors in ensuring the quality of medical care and the organizational sustainability of healthcare facilities.

Purpose. The purpose of this study is to conduct a comprehensive assessment of the management efficiency of a healthcare institution based on a balanced scorecard system and to develop an integrated management model aimed at improving the institution's performance.

Materials and methods. The study was conducted at the MNPE "St. Panteleimon Clinical Hospital" of the Sumy City Council over the period 2022–2024. A comprehensive assessment of the management efficiency of the healthcare institution was carried out using the Balanced Scorecard (BSC) system, which provides a multidimensional analysis of the organization's performance across four key perspectives: financial, internal business processes, staff development, and patient-centered. The indicator system was developed based on a review of international literature, the requirements of the National Health Service of Ukraine, and statistical data. An integrated management model for the healthcare institution was designed using the method of systems synthesis based on the results of the BSC assessment. Retrospective, statistical, and system-analytical research methods were used.

Results. The integrated assessment of the institution's performance using the BSC system for 2022–2024 demonstrated sustainable development of the healthcare institution during the study period. The highest overall indicator was recorded in 2023, alongside improvements across all four perspectives. The patient-centered perspective consistently demonstrated high values throughout the period, indicating the organizational stability of the institution and the effectiveness of the medical care quality management system. The greatest increase was observed in the staff development perspective, confirming the strategic role of human resources in ensuring organizational efficiency. Based on the results of the BSC assessment, an integrated management model for the healthcare institution was developed, encompassing 12 components across six hierarchical levels: strategic, tactical, operational, supporting, innovative, and integrative.

Further research in this area. The application of a comprehensive performance assessment using the Balanced Scorecard system in combination with an integrated management model creates a reproducible methodological framework for identifying development opportunities and justifying strategic decisions in healthcare institutions. Further research should focus on multicenter validation of the proposed model across institutions of various profiles and ownership types, which will allow for the evaluation of its universality and adaptability in the context of the ongoing transformation of the healthcare system.

Key words: management, administration, healthcare institution, Balanced Scorecard system, integrated model, multidisciplinary team, staff, patient-centeredness.

Statement of the problem. Effective management of healthcare institutions is a key factor in ensuring the quality of medical care, the rational use of resources, and the improvement of patients' clinical treatment outcomes. In the context of the growing demand for healthcare services, limited financial resources, and the accelerated implementation of medical technologies, the importance of management mechanisms that ensure the sustainability and effectiveness of the functioning of medical organizations is increasing [1].

Modern research shows that management practices in healthcare institutions have a significant impact on the quality of medical care, clinical outcomes, and the efficiency of resource utilization. A systematic review of global evidence demonstrated a consistent relationship between the quality of management processes in hospitals and healthcare performance indicators, including treatment effectiveness, patient safety, and satisfaction with medical services [2]. An important role is played by factors such as strategic leadership, an organizational culture of trust, effective human resource management, and the organization's capacity for adaptation and innovative development [3].

Analysis of recent research and publications. In recent years, systemic approaches to the management of healthcare organizations based on the integration of various management models have been actively developed in international practice. One such direction is the use of organizational maturity models, which allow a structured assessment of the level of development of management processes and help identify areas for their improvement. As demonstrated by Aiwerioghene E.M. et al., the application of maturity models in hospital management contributes to the systematic evaluation of managerial practices, the identification of problem areas, and the development of strategies aimed at improving organizational efficiency [4].

At the same time, specialized management models are being implemented in various areas of medical practice. In particular, structured models for the organization of trauma care have demonstrated effectiveness in optimizing the processes of hospitalization and treatment of patients with severe injuries, which contributes to reducing the time required to provide care and improving clinical outcomes [5, 6]. An additional factor in improving the efficiency of healthcare organizations is the development of teamwork among medical staff: the multidisciplinary team training programs enhances coordination among specialists and increases the effectiveness of medical care delivery [7].

Significant attention is also given to the human resource aspects of healthcare management. In particular, the Magnet Hospital model is considered an effective tool for creating a supportive professional environment and enhancing the retention of qualified medical staff, which positively impacts organizational outcomes and the quality of medical care [8]. At the same time, organizational learning concepts emphasize the role of managerial capabilities in healthcare institutions in ensuring their sustainable development and their ability to adapt to changes in the external environment [9].

Despite the active development of individual management models, the scientific literature notes a lack of integration among the various tools for assessing the effectiveness of healthcare organization management. The challenge of creating comprehensive management systems that simultaneously account for strategic, organizational, human resource and clinical aspects of healthcare institutions remains particularly relevant.

One of the most widely used tools for the comprehensive assessment of organizational management effectiveness is the Balanced Scorecard (BSC), which provides a multidimensional analysis of organizational performance and allows the integration of strategic objectives with operational processes [10]. The application of this approach in the management of healthcare institutions enables the systematization of key performance indicators and enhances the justification of managerial decisions.

In the context of the transformation of Ukraine's healthcare system, there is a growing need to develop comprehensive management models for healthcare organizations that are based on the integration of modern management tools and adapted to the specific characteristics of the national healthcare system [11]. At the same time, the issue of developing integrated management models based on a systematic assessment of healthcare institutions' performance using modern analytical approaches remains insufficiently studied.

The purpose of the study is to conduct a comprehensive assessment of a healthcare institution's management effectiveness using the Balanced Scorecard system and to develop an integrated management model aimed at enhancing the organization's operational performance.

Materials and methods. The study was conducted at the municipal non-profit enterprise (MNPE) "St. Panteleimon Clinical Hospital" of the Sumy City Council, which is a multidisciplinary medical institution providing highly qualified healthcare to the adult population of the region. The facility has an extensive infrastructure, including inpatient departments in therapeutic, surgical, neurological, trauma, and rehabilitation specialties, functional diagnostic services, laboratories, and an outpatient clinic. The analyzed period covers 2022–2024.

The comprehensive assessment of the healthcare organization's management effectiveness was carried out using the Balanced Scorecard (BSC) system, which enables a multidimensional evaluation of medical organizations' performance through four key perspectives: financial, internal business processes, staff development, and patient-centered outcomes.

The development of the indicator system was based on the methodological framework of the systematic review by Hadian S.A. et al. (2024), which covered 91 empirical studies and identified over 1,100 performance indicators for healthcare organizations [12]. The selection of indicators was carried out taking into account their prevalence in the international scientific literature; compliance with the requirements of the national healthcare system and contracting with the National Health Service of Ukraine (NHSU); the availability of statistical data in medical information systems; and their managerial relevance for assessing hospital performance.

The financial perspective included indicators reflecting the efficiency of resource use and organizational sustainability: Revenue Growth Index; Profit Margin Ratio; Assets Utilization Ratio; Financial Stability Ratio; Cost Efficiency Index; and Budget Execution Index. The internal business processes perspective characterized the organizational efficiency of healthcare delivery and included the following indicators: Bed Occupancy Rate; Bed Turnover Ratio; Length of Stay Efficiency Index; Emergency Department Turnaround Index; Laboratory Turnaround Time Index; and Equipment Availability Index. The learning and staff development perspective reflected the level of human resource capacity building and included the following indicators: Training Hours Index; Training Coverage Index; Teaching Activity Index; Research Output Index; Workload Balance Index; and Quality of Work Life Index. The patient perspective was aimed at evaluating the quality of medical care and patient experience and included the following indicators: Patient Satisfaction Index; Complaint Reduction Index; Readmission Avoidance Index; Mortality Reduction Index; Patient Experience Index; and Safety Compliance Index.

To ensure the comparability of indicators, a normalization procedure was applied, transforming indicator values to a scale from 0 to 1. The determination of weighting coefficients was carried out using a combined approach that takes into account the frequency of indicator use in international studies and their compliance with the national healthcare system requirements. The overall performance index was calculated as the weighted sum of normalized indicators within each perspective.

The integrated management model for the healthcare institution was developed using a systems synthesis approach based on the results of the BSC assessment. Retrospective, logical, statistical, and systems-analytical research methods were used.

Presentation of the main material of the research. The integrated assessment of the performance of the MNPE "St. Panteleimon Clinical Hospital" of the Sumy City Council for 2022–2024 is presented in Table 1. The study period covers the operation of the institution under martial law conditions, which led to a significant transformation of the external environment, additional pressure on the regional healthcare system, and the specificity of managerial decisions made under conditions of resource instability.

The obtained data reflect the dynamic development of the healthcare institution during the study period. The highest overall BSC indicator was recorded in 2023, indicating a balanced development across all key perspectives of the medical organization's activities and the institution's ability to ensure organizational effectiveness under challenging external conditions.

Table 1

Results of the performance assessment of the "St. Panteleimon Clinical Hospital" using the Balanced Scorecard (BSC) system

Year	Finance	Internal Business Processes	Staff	Patient-centeredness	Overall BSC Indicator
2022	0,776	0,458	0,548	0,892	0,668
2023	0,798	0,530	0,785	0,915	0,757
2024	0,557	0,487	0,652	0,887	0,646

Source: modified by all authors, based on Hadian S.A. et al. [12]

The financial perspective reached its highest value in 2023, reflecting the effective adaptation of the institution's resource management to the conditions of contracting with the National Health Service of Ukraine. The decrease in this indicator in 2024 was due to a combination of external factors characteristic of the martial law period, including increased operational expenses, changes in patient flow structures, and instability in healthcare system funding. The observed dynamics identify the financial component as a priority area for further managerial efforts in the development of the healthcare system.

The internal business processes perspective demonstrates a consistently positive trend throughout the observation period. The increase in the indicator from 0.458 (2022) to 0.530 (2023) reflects a sequential improvement in the efficiency of healthcare delivery, including the optimization of bed utilization, increased availability of diagnostic equipment, and the enhancement of medical process logistics. The maintenance of this positive trend in 2024 under martial law conditions indicates the sustainability of the operational improvements achieved and the adaptability of the institution's management mechanisms.

The most pronounced positive trend was observed in the staff development perspective: the indicator increased from 0.548 (2022) to 0.785 (2023). This reflects the institution's targeted policies in enhancing the qualifications of medical personnel, promoting scientific and educational activities, and fostering a sustainable professional environment under conditions of increased workload. The correlation between the growth of this indicator and the achievement of the maximum overall BSC value confirms the strategic role of human resource capacity in ensuring organizational effectiveness even under crisis conditions.

The patient-centered perspective demonstrates consistently high values throughout the study period, reflecting a persistently high level of patient satisfaction and the effectiveness of the medical care quality management system. The maintenance of a high value for this perspective in 2024, despite a decline in financial indicators, indicates the institution's commitment to clinical quality as a strategic priority that remains uncompromised under the resource constraints of wartime conditions.

Thus, the results of applying the BSC system demonstrated a key pattern: the healthcare institution demonstrated high organizational resilience in the context of martial law, maintaining consistently high clinical and patient-related outcomes despite a forced decline in financial performance. The stability of the patient-centered perspective amid fluctuations in the financial component indicates the institution's continued strategic focus on ensuring the quality of medical care and identifies the strengthening of financial sustainability as a priority for the organization's further development. The findings are consistent with international research, which highlights the direct relationship between the quality of management processes and clinical outcomes in healthcare organizations, confirming the diagnostic value of a multidimensional approach for supporting strategic decision-making under an unstable external environment.

Based on the results of the comprehensive assessment of the healthcare institution's performance using the Balanced Scorecard system, an integrated management model for the healthcare institution was developed, aimed at the systematic coordination of strategic, managerial, and operational processes.

The proposed model represents a multi-level management system that integrates the key components of the healthcare institution's organizational development and ensures the coordination of strategic planning, resource management, clinical processes, and performance evaluation mechanisms (Table 2).

Unlike the traditional use of the Balanced Scorecard system solely as a tool for monitoring performance indicators, the developed model expands its functional capabilities and utilizes the results of the BSC analysis as a basis for forming a holistic management architecture for the healthcare organization. This allows the performance assessment system to be transformed into a mechanism for strategic management and organizational development.

The architecture of the model includes 12 interconnected components, grouped into six hierarchical levels: strategic, tactical, operational, supporting, innovative, and integrative. This structure ensures vertical alignment of managerial decisions and establishes a systemic link between the institution's strategic objectives, management processes, and performance outcomes.

Each level of the model performs a specific managerial function and facilitates the implementation of the institution's strategic priorities through a system of interrelated management mechanisms (Figure 1).

The strategic level forms the conceptual foundation for the organization's functioning through interconnected components: leadership and organizational culture, as well as strategic planning. Transformational and ethical leadership is regarded as a system-forming factor for the quality and safety culture, while strategic planning, integrated with the BSC system, ensures the operationalization of the organization's mission and values into measurable objectives.

The tactical level translates strategic objectives into managerial processes through the following components: human resource management, financial management, and quality and safety management. This configuration is guided by the results of the BSC assessment: the identified deficit in the financial perspective and the significant correlation between staff development and overall organizational performance determined the priority status of these components at the tactical level of the model.

The operational level encompasses the management of patient flows, clinical processes, and information technologies. The institution already operates basic digital tools, electronic medical records, and data analytics systems, which provide the technological foundation for the next stage of digital transformation: integrating medical information systems, automating clinical processes, and implementing predictive analytics for resource management and patient flow planning.

The supporting level includes a performance monitoring system based on KPIs, internal auditing, and benchmarking, as well as mechanisms to ensure patient-centeredness. Unlike the operational level, which is process-oriented, the supporting level provides continuous feedback between performance outcomes and managerial decisions, forming an evidence-based foundation for organizational learning and strategy adjustment.

The innovative level builds the organization's capacity for sustainable development through knowledge management, research activities, and a culture of continuous improvement. Further development of this level

Table 2

Integrated management model for a healthcare institution

Model Level	Component	Constituent Elements
Strategic Level	1. Leadership and Organizational Culture	1.1. Ethical Leadership 1.2. Transformational Leadership 1.3. Trust-Based Management 1.4. Quality and Safety Culture
Strategic Level	2. Strategic Planning	2.1. Mission, Vision, Values 2.2. Strategic Goals 2.3. BSC System 2.4. Change Management
Tactical Level	3. Human Resource Management	3.1. Staffing 3.2. Professional Development 3.3. Motivation and Retention 3.4. Staff Evaluation 3.5. Organizational Learning
Tactical Level	4. Financial Management	4.1. Budgeting 4.2. Cost Control 4.3. Revenue Management 4.4. Financial Reporting 4.5. Investment Policy
Tactical Level	5. Quality and Safety Management	5.1. Quality Management System 5.2. Patient Safety 5.3. Clinical Protocols 5.4. Infection Control 5.5. Risk Management
Operational Level	6. Operations Management	6.1. Patient Flow Management 6.2. Capacity Planning 6.3. Logistics and Procurement 6.4. Supply Chain Management 6.5. Equipment Management
Operational Level	7. Clinical Management	7.1. Clinical Pathways 7.2. Multidisciplinary Teams 7.3. Case Management 7.4. Clinical Guidelines 7.5. Evidence-Based Medicine
Operational Level	8. Information Technology Management	8.1. Electronic Medical Records 8.2. Information Security 8.3. Telemedicine 8.4. Data Analytics 8.5. Interoperability
Supporting Level	9. Monitoring and Performance Evaluation	9.1. KPI System 9.2. Regular Reporting 9.3. Benchmarking 9.4. Internal Audit 9.5. Integrated Assessment
Supporting Level	10. Patient-Centeredness	10.1. Patient Rights 10.2. Patient Engagement 10.3. Patient Communication 10.4. Feedback 10.5. Patient Experience
Innovative Level	11. Innovation and Continuous Improvement	11.1. Research and Development 11.2. Innovation Implementation 11.3. Knowledge Management 11.4. Training Initiatives 11.5. Improvement Culture
Integrative Level	12. Cross-Sector and Cross-Level Coordination	12.1. Integration of Primary/Secondary Care 12.2. Coordination Between Departments 12.3. Interaction with Suppliers 12.4. Partnerships 12.5. Networked Collaboration

Source: own development by all authors

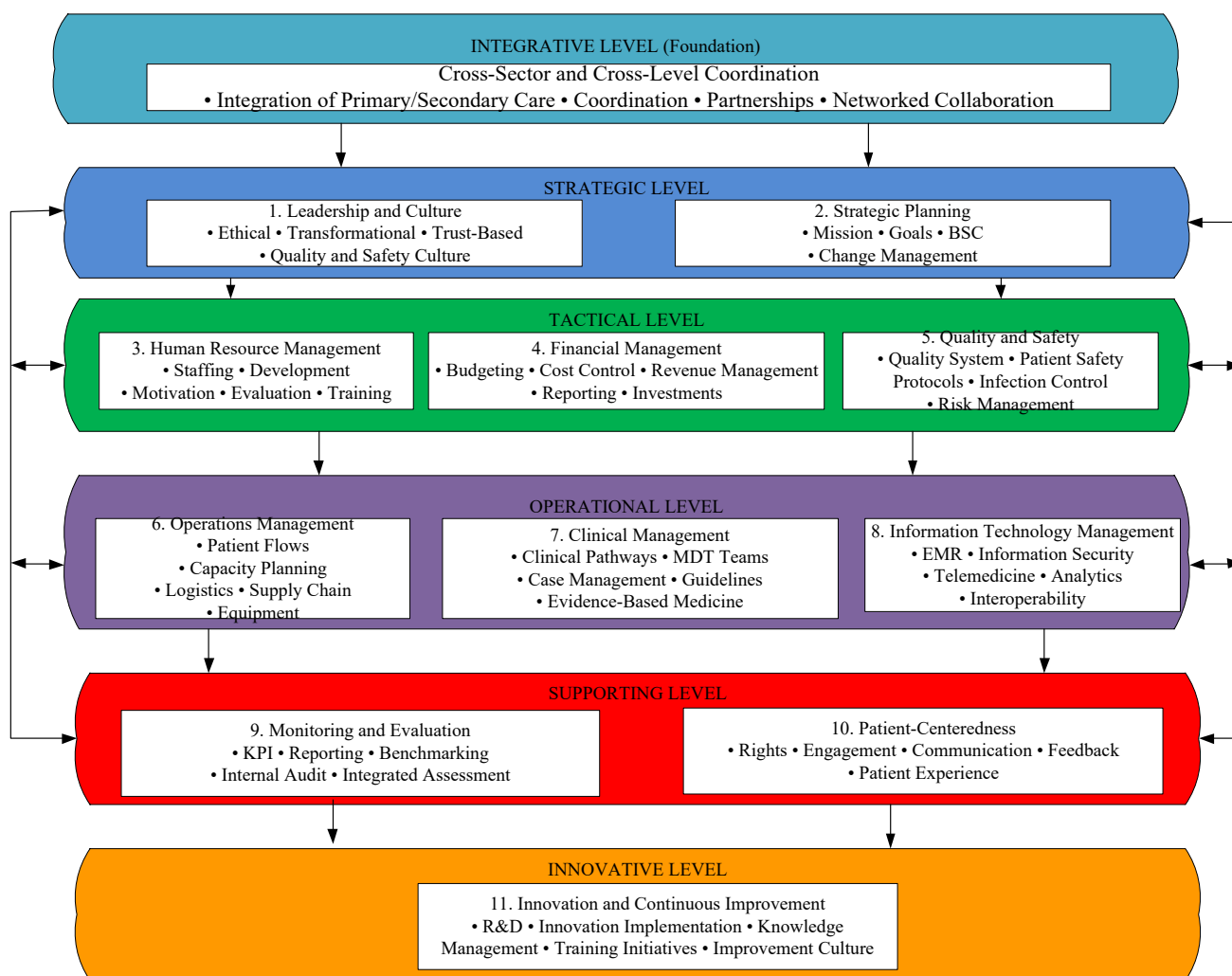


Fig. 1. Block Diagram of the Integrated Management Model for a Healthcare Institution

Source: own development by all authors

involves deeper integration of digital solutions into the institution's scientific and educational activities, creating the foundation for a transition from reactive to proactive management of the healthcare organization.

The integrative level ensures cross-sector coordination between primary and secondary care, the institution's structural units, and healthcare system partners. Implementing this level requires further development of the digital infrastructure for interorganizational interaction: standardization of medical data exchange formats and the creation of integrated information platforms that provide secure interdepartmental access to clinical information. Such coordination supports the formation of a continuous patient pathway and enhances the efficiency of resource utilization across the healthcare system as a whole.

The evaluation of each component of the model is carried out according to clearly defined criteria that reflect the level of process integration, the degree of formalization, and the regularity of execution. Quantitative measurement is performed using the Harrington scale, ranging from 0 to 1, which ensures the comparability of results and enables the monitoring of the organization's managerial maturity over the long term. Compared to existing organizational maturity models for healthcare institutions, the proposed model expands their diagnostic potential through the integration of digital and cross-sector dimensions and by moving beyond a purely evaluative tool toward a comprehensive management mechanism. This aligns with current international standards for healthcare organization management systems and provides a methodological foundation for further multicenter validation of the model in healthcare institutions of various profiles and ownership types.

Conclusions of this research and prospects for further research in this area. The conducted study enabled a comprehensive assessment of the healthcare institution's performance using the Balanced Scorecard system, providing a multidimensional analysis of the financial, organizational, human resource, and patient-centered aspects of the medical organization's functioning.

It was established that the highest level of overall organizational effectiveness was achieved in 2023, indicating the most balanced development across key management areas. The most stable indicators were those reflecting the quality of medical care and patient satisfaction.

The study results confirm the significant role of human resource capacity in ensuring the effectiveness of healthcare organizations: the development of staff professional competencies and the enhancement of employee training are accompanied by growth in the overall indicators of organizational effectiveness.

Based on the conducted assessment, an integrated management model for the healthcare institution was developed, combining strategic, tactical, and operational management levels and ensuring a systemic link between the organization's strategic objectives, managerial processes, and performance outcomes.

Future research prospects are related to the testing of the proposed model in healthcare institutions of various profiles and to the improvement of methods for assessing the performance of medical organizations using modern analytical and digital management tools.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

References

1. Bhati D., Deogade M. S., Kanyal D. Improving Patient Outcomes Through Effective Hospital Administration: A Comprehensive Review. *Cureus*. 2023. Vol. 15(10). P. e47731. DOI: 10.7759/cureus.47731.
2. What is the relationship between hospital management practices and quality of care? A systematic review of the global evidence / C. Ward et al. *Health Policy and Planning*. 2025. Vol. 40(3). P. 409–421. DOI: 10.1093/heapol/czae112
3. Varga A. I., Spehar I., Skirbekk H. Trustworthy management in hospital settings: A systematic review. *BMC Health Services Research*. 2023. Vol. 23(1). P. 662. DOI: 10.1186/s12913-023-09610-5
4. Aiwerioghene E. M., Lewis J., Rea D. Maturity models for hospital management: A literature review. *International Journal of Healthcare Management*. 2024. Vol. 18(4). P. 1–14. DOI: 10.1080/20479700.2024.2367858
5. A management model for admission and treatment of pediatric trauma cases / R. M. Tashlizky et al. *Israel Journal of Health Policy Research*. 2021. Vol. 10(1). P. 73. DOI: 10.1186/s13584-021-00506-5
6. The effect of a new in-hospital trauma care model on the outcomes of severely injured trauma patients in the emergency department: A retrospective observational study in China / Q. Zhao et al. *BMC Emergency Medicine*. 2025. Vol. 25(1). P. 47. DOI: 10.1186/s12873-025-01203-1
7. Hong Y., Cai X. Effect of team training on efficiency of trauma care in a Chinese hospital. *Journal of International Medical Research*. 2018. Vol. 46(1). P. 357–367. DOI: 10.1177/0300060517717401
8. Nilsson P., Gustavsson M. Implementation of a magnet hospital model: Attracting and retaining healthcare staff in a Swedish hospital. *Journal of Health Organization and Management*. 2024. Vol. 38(9). P. 329–343. DOI: 10.1108/JHOM-04-2024-0159.
9. A new conceptual model to investigate the role of hospital's capabilities on sustainable learning / S. Zhihan et al. *Heliyon*. 2023. Vol. 9(11). P. e20890. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e20890
10. Стратегічне управління компанією : навч. посіб. / О. В. Посилкіна та ін. Харків : НФаУ, 2020. 218 с.
11. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я : монографія. Київ : Олді+, 2020. 392 с.
12. Hospital performance evaluation indicators: A scoping review / S. A. Hadian et al. *BMC Health Services Research*. 2024. Vol. 24(1). P. 561. DOI: 10.1186/s12913-024-10940-1.

References

1. Bhati, D., Deogade, M. S., & Kanyal, D. (2023). Improving Patient Outcomes Through Effective Hospital Administration: A Comprehensive Review. *Cureus*. <https://doi.org/10.7759/cureus.47731>
2. Ward, C., Phiri, E. R. M., Goodman, C., Nyondo-Mipando, A. L., Malata, M., Manda, W. C., Mwapasa, V., & Powell-Jackson, T. (2025). What is the relationship between hospital management practices and quality of care? A systematic review of the global evidence. *Health Policy and Planning*, 40(3), 409–421. <https://doi.org/10.1093/heapol/czae112>
3. Varga, A. I., Spehar, I., & Skirbekk, H. (2023). Trustworthy management in hospital settings: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 23(1), 662. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09610-5>

4. Aiwerioghene, E. M., Lewis, J., & Rea, D. (2024). Maturity models for hospital management: A literature review. *International Journal of Healthcare Management*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/20479700.2024.2367858>
5. Tashlizky Madar, R., Goldberg, A., Newman, N., Waisman, Y., Greenberg, D., & Adini, B. (2021). A management model for admission and treatment of pediatric trauma cases. *Israel Journal of Health Policy Research*, 10(1), 73. <https://doi.org/10.1186/s13584-021-00506-5>
6. Zhao, Q., Zhao, Y., Ke, T., Lin, C., Xu, Y., Xu, Y., Liu, S., & Li, X. (2025). The effect of a new in-hospital trauma care model on the outcomes of severely injured trauma patients in the emergency department: A retrospective observational study in China. *BMC Emergency Medicine*, 25(1), 47. <https://doi.org/10.1186/s12873-025-01203-1>
7. Hong, Y., & Cai, X. (2018). Effect of team training on efficiency of trauma care in a Chinese hospital. *Journal of International Medical Research*, 46(1), 357–367. <https://doi.org/10.1177/0300060517717401>
8. Nilsson, P., & Gustavsson, M. (2024). Implementation of a magnet hospital model: Attracting and retaining health-care staff in a Swedish hospital. *Journal of Health Organization and Management*, 38(9), 329–343. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2024-0159>
9. Zhihan, S., Mohammadiounotikandi, A., Ghareh Khanlooei, S., Monjezi, S., Sultonali Umaralievich, M., Ehsani, A., & Lee, S. (2023). A new conceptual model to investigate the role of hospital's capabilities on sustainable learning. *Heliyon*, 9(11), e20890. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20890>
10. Posylkina, O. V. ta in. (2020). Stratehichne upravlinnia kompaniieiu: navch. posib. / Kharkiv: NFaU [in Ukrainian].
11. Borshch, V. I. (2020). Upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia: monohrafiia. Kyiv: Oldi+ [in Ukrainian].
12. Hadian, S. A., Rezayatmand, R., Shaarbafchizadeh, N., Ketabi, S., & Pourghaderi, A. R. (2024). Hospital performance evaluation indicators: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 24(1), 561. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10940-1>

Дата першого надходження статті до видання: 15.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації: 25.03.2026

Звіряка Олександр Миколайович
кандидат наук з фізичного виховання
і спорту, доцент,
завідувач кафедри терапії та реабілітації
Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка

Поцелуєв Володимир Іванович
кандидат медичних наук, доцент,
директор КНП "Клінічна лікарня
Святого Пантелеймона"

Лянной Юрій Олегович
доктор педагогічних наук, професор
кафедри терапії та реабілітації
Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка

Руденко Анна Миколаївна
кандидат наук з фізичного виховання
та спорту,
доцент кафедри терапії та реабілітації
Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка

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

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА РОЗРОБКА ІНТЕГРАЛЬНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

Анотація. Вступ. В умовах реформування системи охорони здоров'я України ефективне управління закладами охорони здоров'я набуває особливої уваги. Комплексна оцінка управлінської діяльності та розробка інтегральних моделей управління стають визначальними факторами забезпечення якості медичної допомоги та організаційної стійкості медичних установ.

Мета. Метою дослідження є проведення комплексної оцінки ефективності управління закладом охорони здоров'я на основі системи збалансованих показників та розробка інтегральної моделі управління, яка спрямована на підвищення результативності діяльності медичної організації.

Матеріали і методи. Дослідження проводилося на базі КНП «Клінічна лікарня Святого Пантелеймона» Сумської міської ради за період 2022–2024 років. Комплексна оцінка ефективності управління закладом охорони здоров'я здійснювалася на основі системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), що забезпечує багатовимірний аналіз діяльності організації з чотирьох ключових перспектив: фінансової, внутрішніх бізнес-процесів, розвитку персоналу та пацієнтоцентричної. Система індикаторів формувалася на основі огляду міжнародної літератури, вимог Національної служби здоров'я України та статистичних даних. Інтегральна модель управління закладом охорони здоров'я розроблена методом системного синтезу на основі результатів оцінки BSC. Використовувалися ретроспективний, статистичний та системно-аналітичний методи дослідження.

Результати. Інтегральна оцінка ефективності діяльності за системою BSC за 2022–2024 роки виявила стійкий розвиток закладу охорони здоров'я у досліджуваній період. Найвищий інтегральний показник зафіксовано у 2023 році при одночасному покращенні показників усіх чотирьох перспектив. Пацієнтоцентрична перспектива протягом усього періоду демонструвала стабільно високі значення, що свідчить про організаційну стійкість закладу та ефективність системи управління якістю медичної допомоги. Найбільший приріст зафіксовано у перспективі розвитку персоналу, що підтверджує стратегічну роль кадрового потенціалу у забезпеченні організаційної ефективності. На основі результатів BSC-оцінки розроблено інтегральну модель управління закладом охорони здоров'я, яка об'єднує 12 компонентів на шести ієрархічних рівнях: стратегічному, тактичному, операційному, підтримувальному, інноваційному та інтеграційному.

Перспективи. Застосування комплексної оцінки ефективності діяльності з використанням системи збалансованих показників у поєднанні з інтегральною моделлю управління створює відтворювану методологічну основу для виявлення резервів розвитку та обґрунтування стратегічних рішень у закладах охорони здоров'я. Подальші дослідження доцільно спрямувати на мультицентрову верифікацію запропонованої моделі у закладах різних профілів і форм власності, що дозволить оцінити її універсальність та адаптивність у контексті триваючої трансформації системи охорони здоров'я.

Ключові слова: управління, адміністрування, заклад охорони здоров'я, система збалансованих показників, інтегральна модель, мультидисциплінарна команда, персонал, пацієнтоцентричність.

УДК 330.341.1:004.738.5:330.34

Борщук Ірина Володимирівна*кандидат економічних наук, доцент
Львівський національний університет
імені Івана Франка*

ORCID: 0000-0002-2090-8425

Шевчук Олена Андріївна*здобувачка вищої освіти другого
(магістерського) рівня
Львівського національного університету
імені Івана Франка*

ORCID: 0009-0004-5222-3799

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-13

МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ АДАПТОВАНОГО ІНДЕКСУ DESI

Анотація. Вступ. В умовах реалізації засад сталого розвитку цифрова трансформація економіки набуває стратегічного значення, оскільки сприяє підвищенню якості життя населення, розширенню доступу до послуг та забезпеченню економічної стійкості.

Рівень цифрового розвитку країни може бути визначений за допомогою Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), розробленого Європейською комісією. Його структура охоплює показники підключення до Інтернету, цифрових навичок населення, інтеграції цифрових технологій у бізнес та розвитку електронних державних послуг. Для України застосування підходів DESI є важливим у контексті євроінтеграції та формування сучасної цифрової інфраструктури, здатної забезпечити сталий економічний розвиток.

Мета. Основною метою даною статті є вдосконалення підходу до макроекономічного аналізу рівня цифрового розвитку України на основі Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) шляхом адаптації його структури та показників до наявної інформаційної бази.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних авторів, які провадять науково-практичні дослідження у сфері цифрової трансформації економіки України.

У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, статистичні методи обробки даних, методи агрегування показників, а також елементи системного та структурного підходів.

Результати. У роботі розроблено адаптовану методiku розрахунку індексу DESI для України, яка передбачає використання проксі-показників, коригування вагових коефіцієнтів окремих компонентів та урахування специфіки національної статистичної бази.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні доцільності використання індексу DESI для аналізу цифрового розвитку України в умовах обмеженої статистичної інформації.

Перспективи. Можливість застосування запропонованого підходу для аналітичних досліджень і прийняття управлінських рішень у сфері цифрової трансформації для забезпечення сталого розвитку України.

Ключові слова: макроекономічне оцінювання, цифрова трансформація, індекс DESI, цифровий розвиток, цифрова економіка, сталий розвиток, оцінювання цифровізації, адаптація показників.

Постановка проблеми. Сьогодні цифрова економіка є основою формування нового типу суспільства, у якому сучасні технології проникають у всі сфери життя. Вона виступає ключовим чинником соціально-економічного розвитку держави, її конкурентоспроможності, ефективності управління та інноваційного потенціалу. В умовах реалізації засад сталого розвитку цифрова трансформація



Авторське право © Автор(и).

Ця стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

економіки набуває стратегічного значення, оскільки сприяє підвищенню якості життя населення, розширенню доступу до послуг та забезпеченню економічної стійкості.

Рівень цифрового розвитку країни може бути визначений за допомогою Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), розробленого Європейською комісією. Його структура охоплює показники підключення до Інтернету, цифрових навичок населення, інтеграції цифрових технологій у бізнес та розвитку електронних державних послуг. Для України застосування підходів DESI є важливим у контексті євроінтеграції та формування сучасної цифрової інфраструктури, здатної забезпечити сталий економічний розвиток.

Разом з тим, безпосереднє використання методики DESI в українських умовах ускладнюється відмінностями статистичної бази та структурними особливостями економіки. Питання адаптації індикаторів, удосконалення механізму їх нормування та побудови інтегральної моделі оцінювання залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність даної роботи.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю об'єктивного оцінювання рівня цифрового розвитку країни, який може бути визначений за допомогою Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI). Для України застосування цього індексу є важливим у контексті реалізації курсу євроінтеграції та формування сучасної цифрової інфраструктури, здатної забезпечити сталий економічний розвиток.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика аналізу цифрової трансформації економіки України на сьогоднішній день досліджується багатьма вітчизняними науковцями та практиками. Зокрема, заслуговують на увагу дослідження таких авторів як Жекало Г.І. [1], Кравчук Н.О., Римар О.Г., Бортнік Н.В. [2], Одотюк І.В. [3], Ратушняк Т.В., Омельчук А.А., Горбовий А.Ю., Гладченко О.В., Вишемірська Я.С. [4], Струтинська І.В. [5,7], Якушко І.В. [6].

Мета статті. Основною метою даної статті є вдосконалення підходу до макроекономічного аналізу рівня цифрового розвитку України на основі Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) шляхом адаптації його структури та показників до наявної інформаційної бази.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних авторів, які провадять науково-практичні дослідження у сфері цифрової трансформації економіки України, а також дані статистичних джерел. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, статистичні методи обробки даних, методи агрегування показників, а також елементи системного та структурного підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) — це інтегральний (складений) індекс, який узагальнює відповідні цифрові показники та відстежує розвиток країн-членів ЄС у сфері цифрової трансформації та цифрової конкурентоспроможності [9]. Індекс DESI розроблений відповідно до вказівок та рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Статистичні дані, які включено до індексу DESI, переважно збираються службами Європейської Комісії (зокрема, Eurostat, DG CNECT). Індекс DESI вимірюється за 100-бальною шкалою.

Впродовж 2014–2024 років методологічні підходи до обчислення індексу DESI змінювались. Так, у період з 2014 по 2019 роки модель DESI мала трирівневу структуру. Перший рівень налічував п'ять основних компонентів. На другому кожен з основних компонентів містив набір групових підкомпонентів. На третьому кожен груповий підкомпонент складався зі статистичних показників. Загалом на третьому рівні налічувалось 34 статистичні показники [7].

З 2021 року відбулися зміни у структурі індексу DESI. Перший рівень складається з чотирьох основних компонентів: Людський капітал, Підключення до Інтернету, Інтеграція цифрових технологій, Цифрові державні послуги. Другий рівень структури налічує 9 підкомпонентів: наявність навичок користувача Інтернету, наявність розширених навичок та розвитку, фіксований широкосмуговий доступ до Інтернету, покриття фіксованого широкосмугового доступу до Інтернету, мобільний широкосмуговий доступ до Інтернету, цифрова інтенсивність, цифрові технології для бізнесу, електронна комерція, електронний уряд. Третій рівень структури має 28 статистичних показників.

DESI вимірює показники цифрової економіки 27 держав-членів ЄС та ЄС загалом у порівнянні з 19 іншими країнами світу (Австралія, Албанія, Боснія та Герцеговина, Бразилія, Канада, Чилі, Ісландія, Ізраїль, Японія, Мексика, Чорногорія, Північна Македонія, Норвегія, Сербія, Південна Корея, Швейцарія, Туреччина, Великобританія та Сполучені Штати). І-DESI має на меті відобразити та розширити результати Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) Європейської комісії шляхом пошуку показників, які вимірюють подібні змінні для країн, що не входять до ЄС [9, с. 21].

У 2022 році для інтеграції України до системи індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) було створено робочу групу, до складу якої увійшли представники ключових органів державної влади. У межах діяльності цієї робочої групи за підтримки експертів проєкту EU4DigitalUA підготовлено аналітичний звіт та супровідні матеріали, спрямовані на оцінювання поточного стану цифрового розвитку України та визначення необхідних кроків для її подальшого включення до DESI.

Процес включення України до індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) також залежить від здатності державних органів регулярно надавати Європейській комісії статистичні дані, зібрані відповідно

до вимог ЄС. Станом на 2026 рік Міністерство цифрової трансформації та Державна служба статистики досягли значного прогресу у стандартизації метаданих, відновили ініціативи зі збору даних та опублікували часткові показники DESI. Роботи включали узгодження опитувань домогосподарств і підприємств щодо використання ІКТ зі стандартами ЄС, участь у робочих групах Євростату та тестування процесів передачі даних до Євростату. Наразі Україна продовжує прагнути до постійної методологічної та консультативної підтримки, наголошуючи на необхідності своєчасного доступу до оновлених показників DESI та можливості відновлення участі країн-кандидатів у дослідженнях електронного урядування.

Розроблення методології оцінки DESI має на меті встановлення єдиних підходів до збору, оброблення та інтерпретації даних, а також визначення показників, яких нині бракує для отримання комплексної оцінки. Її схема впровадження, на нашу думку, повинна виглядати наступним чином:

1. Обґрунтування важливості та актуальності дослідження цифрового розвитку.
2. Формулювання мети та визначення ключових завдань оцінювання.
3. Вибір системи індикаторів та методичних підходів до їх обчислення відповідно до структури DESI.
4. Збір, перевірка та підготовка статистичних даних для подальших розрахунків.
5. Обчислення показників за кожним виміром DESI та формування інтегрального індексу цифрової економіки та суспільства.
6. Узагальнення отриманих результатів та класифікація досліджуваних об'єктів (регіонів або періодів) за останні роки.
7. Оцінювання нерівномірності цифровізації та виявлення просторових дисбалансів на основі співвідношення інтегральних показників.

DESI має тривірневу ієрархічну структуру, ідентичну офіційній методології ЄС:

Рівень 1 — Виміри (Dimensions): Людський капітал, Підключення до інтернету, Інтеграція цифрових технологій, Цифрові державні послуги

Рівень 2 — Підкомпоненти (Sub-dimensions)

Рівень 3 — Індикатори (Indicators)

На відміну від DESI ЄС ($25\% \times 4$), пропонуємо впровадити адаптований розподіл ваг в табл. 1.

Таблиця 1

Вагові коефіцієнти вимірів DESI

Вимір	Вага
Людський капітал	30%
Підключення до інтернету	25%
Інтеграція цифрових технологій	20%
Цифрові державні послуги	25%

Джерело: розроблене автором

Вагу людського капіталу було збільшено, оскільки для України дефіцит цифрових компетенцій, особливо серед старших вікових груп та в окремих регіонах, є системним обмеженням цифрового розвитку. Підключення до мережі Інтернет є базовою інфраструктурною умовою цифрового розвитку та необхідною передумовою функціонування цифрових сервісів, електронного урядування й онлайн-бізнесу. Інтеграція цифрових технологій визначається інвестиційними можливостями підприємств, доступом до фінансових ресурсів і макроекономічною стабільністю, проте в Україні цей вимір зазнає асиметричного впливу воєнних ризиків та підвищеної невизначеності. Цифрові державні послуги є однією з відносно сильних сторін цифрового розвитку України й доступними навіть в умовах територіальних обмежень і кризових ситуацій. Вагові коефіцієнти підкатегорій залишаються незмінними (рис. 1).

Через неповноту офіційних даних за 2025 рік частину показників індексу DESI для України було замінено на проксі-індикатори. Ще частину даних було розраховано на статистику суміжних років, міжнародних порівнянь та інших наявних джерел. Усі зібрані дані є наведені в табл. 2 для подальшого розрахунку.

Проксі-індикатори є життєво важливим інструментом моніторингу та оцінки. Вони часто використовуються для вимірювання прогресу програми, особливо коли прямі (первинні) індикатори недоступні або не можуть бути виміряні. Проксі-індикатори є непрямими показниками результатів програми та використовуються як альтернатива прямим індикаторам, які важко, дорого виміряти або займають багато часу для дослідження. Щоб забезпечити точність результатів моніторингу та оцінки, вкрай важливо вибрати відповідні проксі-індикатори, правильно їх виміряти та ретельно інтерпретувати.

У компоненті «Людський капітал»:

Sub-dimension	Weight
1 Human capital	
1a Internet user skills	50%
1b Advanced skills and development	50%
2 Connectivity	
2a Fixed broadband take-up	25%
2b Fixed broadband coverage	25%
2c Mobile broadband	40%
2d Broadband prices	10%
3 Integration of digital technology	
3a Digital intensity	15%
3b Digital technologies for businesses	70%
3c e-Commerce	15%
4 Digital public services	
4a e-Government	100%

Рис. 1. Вагові коефіцієнти для підкатегорій

Джерело: [20]

- «кількість випускників закладів вищої освіти за спеціальностями в галузі знань «Інформаційні технології» у сфері ІКТ, %» замінено на проксі-індикатор «Кількість вступників за спеціальностями ІКТ у заклади вищої освіти, %».

У компоненті «Підключення до Інтернету»:

- «частка домогосподарств, які мають фіксований широкосмуговий доступ до Інтернету зі швидкістю не менше 1 Гбіт/с, %» замінено на проксі-індикатор «Частка домогосподарств, підключених до оптичних мереж (FTTH/V), %»;
- «частка домогосподарств, які мають покриття мережами швидкісного широкосмугового доступу до Інтернету, %» замінено на проксі-індикатор «Частка домогосподарств, які мають доступ до Інтернету вдома, %»;
- «частка домогосподарств, які мають покриття мережами надвисокої пропускної здатності, %» замінено на проксі-індикатор «Частка домогосподарств, які реально користуються швидкісним потоковим відео (HD/4K), %»;
- «діапазони радіочастот, гармонізовані та присвоєні для застосування радіотехнології 5G, %» замінено на проксі-індикатор «Частка діапазонів мобільного спектра, виділених під LTE/4G, %»;
- «кількість населених пунктів, покритих радіотехнологією 5G, %» замінено на проксі-індикатор «Кількість населених пунктів, покритих 4G LTE, %».

Розрахунки здійснюються наступним чином:

$$1. \text{Наявність навичок користувача Інтернету} = (96 + 58 + 60)/3 = 71,33$$

$$\text{Наявність розширених навичок та розвитку} = (2,5 + 29 + 9 + 10)/4 = 12,625$$

$$\text{Людський капітал} = 0,5 \cdot (71,33 + 12,625) = 42$$

$$2. \text{Фіксований широкосмуговий доступ до Інтернету} = (60 + 10 + 82,4)/3 = 50,8$$

$$\text{Покриття фіксованого широкосмугового доступу до Інтернету} = (90 + 20)/2 = 55$$

$$\text{Мобільний широкосмуговий доступ до Інтернету} = (70 + 90 + 97,8)/3 = 85,9$$

$$\text{Підключення до Інтернету} = 0,25 \cdot 50,8 + 0,25 \cdot 55 + 0,5 \cdot 85,9 = 69,4$$

$$3. \text{Цифрова інтенсивність} = 22,8$$

$$\text{Цифрові технології для бізнесу} = (16,7 + 29,3 + 17,6 + 15,9 + 4,6 + 40)/6 = 20,68$$

$$\text{Електронна комерція} = (15 + 7 + 3)/3 = 8,3$$

Таблиця 2

Дані для розрахунку DESI

Основний компонент	Груповий під-компонент	Статистичний показник	Значення
1	2	3	4
1. Людський капітал	1. Наявність навичок користувача Інтернету	Кількість осіб, які володіють принаймні базовими цифровими навичками, %	96%
		Кількість осіб, які володіють вищими базовими цифровими навичками, %	58%
		Кількість осіб, які володіють принаймні базовими навичками створення цифрового контенту, %	60%
	2. Наявність розширених навичок та розвитку	Кількість спеціалістів, зайнятих у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (далі — ІКТ), віком від 15 до 74 років, %	2,5%
		Кількість жінок-спеціалістів у сфері ІКТ, %	29%
		Частка підприємств, що проводили навчання задля розвитку у своїх працівників навичок у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств, %	9%
		Кількість вступників у заклади вищої освіти за спеціальностями в галузі знань «Інформаційні технології» у сфері ІКТ, %	10%
2. Підключення до Інтернету	1. Фіксований широкопasmовий доступ до Інтернету	Частка домогосподарств, які використовують фіксоване широкопasmове з'єднання для доступу до Інтернету, %	60%
		Частка домогосподарств, які мають фіксований широкопasmовий доступ до Інтернету зі швидкістю не менше 100 Мбіт/с, %	10%
		Частка домогосподарств, підключених до оптичних мереж (FTTH/V), %	82,4%
	2. Покриття фіксованого широкопasmового доступу до Інтернету	Частка домогосподарств, які мають доступ до Інтернету вдома, %	90%
		Частка домогосподарств, які реально користуються швидкісним поточним відео (HD/4K), %	20%
	3. Мобільний широкопasmовий доступ до Інтернету	Частка діапазонів мобільного спектра, виділених під LTE/4G, %	70%
		Кількість населених пунктів, покритих 4G LTE, %	90%
3. Інтеграція цифрових технологій	1. Цифрова інтенсивність	Частка підприємств з принаймні базовим рівнем цифрової інтенсивності у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб), %	22,8%
	2. Цифрові технології для бізнесу	Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення (ERP), у загальній кількості підприємств, %	16,7%
		Частка підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств (за кількістю використаних соціальних медіа два або більше), %	29,3%
		Частка підприємств, що проводять аналіз «великих даних», у загальній кількості підприємств, %	17,6%
		Частка підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, %	15,9%
		Частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств, %	4,6%
		Частка підприємств, що надсилають рахунки-фактури в електронній формі, у загальній кількості підприємств, %	40%
	3. Електронна комерція	Частка підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб), %	15%
		Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб), %	7%
		Частка підприємств, що здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10–249 осіб і за місцем розташування клієнтів держав — членів ЄС та інших іноземних держав), %	3%

4. Цифрові державні послуги	1. Електронний уряд	Кількість користувачів послуг електронного врядування, %	59%
		Попередньо заповнені форми (0–100)	48,8
		Державні цифрові послуги для громадян (0–100)	62,5
		Державні цифрові послуги для бізнесу (0–100)	70,9
		Відкриті дані, %	74,4%

Джерело: [8; 10; 11; 12]

Таблиця 3

Значення DESI країн за 2025 рік

Країна	Значення	Країна	Значення
Фінляндія	77,6	Німеччина	50,1
Данія	76,5	Україна	49,5
Нідерланди	74	Угорщина	49,2
Мальта	74	Словенія	47,1
Швеція	71,9	Франція	46,6
Люксембург	69,1	Хорватія	46,5
Бельгія	64,3	Латвія	45,6
Естонія	60,2	Чехія	44
Ірландія	59,9	Польща	42,7
Іспанія	57,6	Італія	42,1
Португалія	54,7	Словаччина	36,6
Кіпр	52,8	Болгарія	30,1
Австрія	51,7	Греція	29,9
Європа	51,2	Румунія	19,8
Литва	50,1		

Джерело: [9]

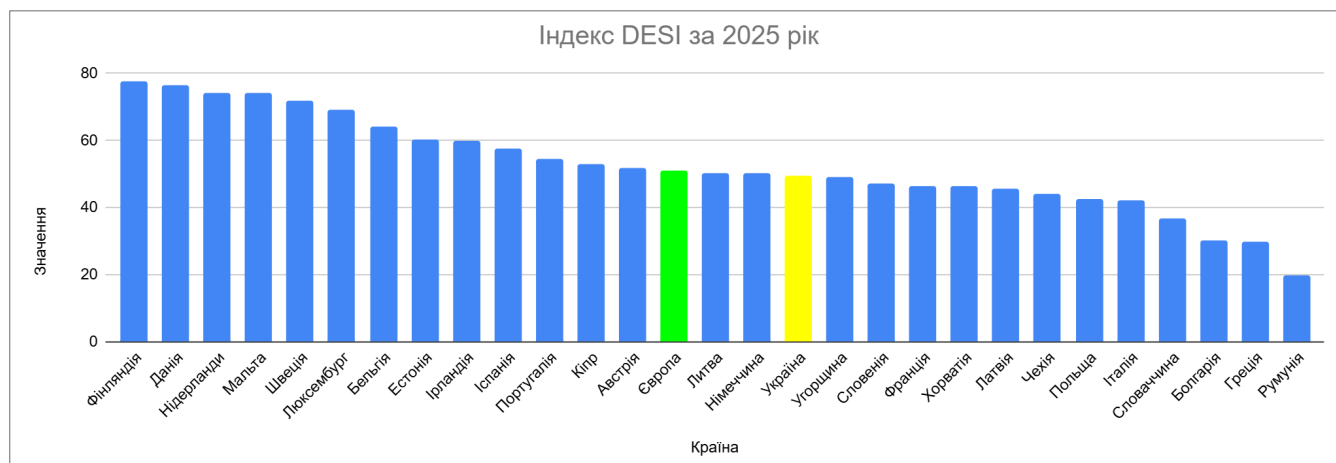


Рис. 2. Індекс DESI за 2025 рік

Джерело: [9]

Інтеграція цифрових технологій = $0,15 \cdot 22,8 + 0,7 \cdot 20,68 + 0,15 \cdot 8,3 = 19,14$

4. Цифрові державні послуги = $(59 + 48,8 + 62,5 + 70,9 + 74,4) / 5 = 63,12$

$DESI = 0,3 \cdot 42 + 0,25 \cdot 69,4 + 0,2 \cdot 19,14 + 0,25 \cdot 63,12 = 49,5$

Отримане значення індексу DESI для України становить 49,5

У табл. 3 наведені значення індексів DESI низки європейських країн. Відповідно до розрахункових даних Україна займає 16 позицію серед досліджуваних країн Європи.

З рис. 2 видно, що найвищий рівень цифрового розвитку у 2025 році демонструють Фінляндія, Данія та Нідерланди з індексом DESI понад 70. Україна розташована приблизно посередині рейтингу, із значенням DESI 49,5.

Таким чином, отримані результати вказують на наявність структурних дисбалансів у складових цифрового розвитку України, що потребує детальнішого аналізу окремих компонентів індексу DESI.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У роботі розроблено адаптовану методику розрахунку індексу DESI для України, яка передбачає використання проксі-показників, коригування вагових коефіцієнтів окремих компонентів та урахування специфіки національної статистичної бази.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні доцільності використання індексу DESI для макроекономічного аналізу цифрового розвитку України в умовах обмеженої статистичної інформації. Практичне значення полягає в можливості застосування запропонованого підходу для аналітичних досліджень і прийняття управлінських рішень у сфері цифрової трансформації для забезпечення сталого розвитку України.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Жекало Г.І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26. ч. 1. 5 с.
2. Кравчук Н.О., Римар О.Г., Бортнік Н.В. Цифрова економіка як один із напрямів розвитку повоєнної економіки України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 21, № 3 (52). С. 155–169.
3. Одотюк І.В. Розвиток цифрової економіки в Україні: підсумки імплементації прискореного сценарію та перспективні заходи розбудови інноваційної інфраструктури. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8332> (дата звернення: 07.02.2026).
4. Ратушняк Т.В., Омельчук А.А., Горбовий А.Ю., Гладченко О.В., Вишемірська Я.С. Індекс DESI як міра цифрової трансформації у країнах Європейського Союзу. *Прикладні питання математичного моделювання*. 2024. Т. 7, № 2. С. 207–220. URL: <https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/ppmm/article/view/762/729> (дата звернення: 07.02.2026).
5. Струтинська І.В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур: дис. ... д-ра екон. наук. Тернопіль, 2020.
6. Якушко І.В. Рейтинговий аналіз розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. № 4. С. 87–93.
7. Strutynska I. Metryky tsyfrovoy transformatsii biznesu: svitovi ta vitchyzniani realii [Metrics of digital business transformation: Global and domestic realities]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*. 2019. No. 6 (61). P. 30–45.
8. Державна служба статистики України. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI). URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 21.01.2021).
9. European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI). Shaping Europe's digital future. 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 10.02.2026).
10. Дія. Цифрова освіта (Офіційний портал «Дія»). *Повне дослідження цифрової та інформаційної грамотності в Україні 2025: звіт*. 2025. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/3/16239-povna_doslidzenna_cifrovoi_ta_si_gramotnosti_v_ukraini_2025_pptx_pptx.pdf (дата звернення: 04.02.2026).
11. Kyivstar. Як розвивався 4G в Україні: статистика Київстар за п'ять років (Офіційний портал «Kyivstar»). 2023. URL: <https://kyivstar.ua/news/id070320231200> (дата звернення: 04.02.2026).
12. DOU. Тренди вступної кампанії 2025: інтерес до ІТ знижується (Офіційний портал «DOU.ua»). 2025. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-majors-by-number-of-applications-2025/> (дата звернення: 04.02.2026).

References

1. Zhekalo G. I. Digital economy of Ukraine: problems and prospects for development. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. 2019. Issue 26. Part 1. 5 p.
2. Kravchuk N. O., Rymar O. G., Bortnik N. V. Digital economy as one of the directions of development of the post-war economy of Ukraine. *Market economy: modern theory and practice of management*. 2022. Vol. 21. No. 3 (52). P. 155–169.
3. Odotyuk I. V. Development of the digital economy in Ukraine: results of the implementation of the accelerated scenario and promising measures for the development of innovative infrastructure. *Effective economy*. 2020. No. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8332>

4. Ratushnyak T. V., Omelchuk A. A., Gorbovy A. Yu., Gladchenko O. V., Vyshemirska Ya. S. DESI index as a measure of digital transformation in the countries of the European Union. *Applied issues of mathematical modeling*. 2024. T. 7. No. 2. P. 207–220. URL: <https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/ppmm/article/view/762/729>
5. Strutynska I. V. Digital transformation as an imperative of innovative development of business structures: dissertation ... Dr. of Economics. Ternopil, 2020.
6. Yakushko I. V. Rating analysis of the development of the digital economy in Ukraine. *Economics and management of the national economy*. 2022. No. 4. P. 87–93.
7. Strutynska I. Metrics of digital business transformation: global and domestic realities. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*. 2019. No. 6 (61). P. 30–45.
8. State Statistics Service of Ukraine. Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://stat.gov.ua/uk>
9. European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI). Shaping Europe's digital future. 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
10. Action. Digital Education (Official Portal "Diya"). Complete Study of Digital and Information Literacy in Ukraine 2025: Report. 2025. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/3/16239-povna_doslidzenna_cifrovoi_ta_si_gramotnosti_v_ukraini_2025_pptx_pptx.pdf
11. Kyivstar. How 4G Developed in Ukraine: Kyivstar Statistics for Five Years (Official Portal "Kyivstar"). 2023. URL: <https://kyivstar.ua/news/id070320231200>
12. DOU. Trends of the 2025 Entrance Campaign: Interest in IT is Declining (Official Portal "DOU.ua"). 2025. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-majors-by-number-of-applications-2025/>

Дата першого надходження статті до видання: 12.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.03.2026

Дата публікації: 22.03.2026

Borshchuk Iryna

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Lviv Ivan Franko National University*

Shevchuk Olena

*Student of the second (Master's)
Level of higher Education
Ivan Franko National University of Lviv*

MACROECONOMIC ANALYSIS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY OF UKRAINE TO ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT BASED ON THE ADAPTED DESI INDEX

Summary. Introduction. In the context of implementing the principles of sustainable development, the digital transformation of the economy is of strategic importance, as it contributes to improving the quality of life of the population, expanding access to services and ensuring economic sustainability.

The level of digital development of the country can be determined using the Digital Economy and Society Index (DESI), developed by the European Commission. Its structure includes indicators of Internet connectivity, digital skills of the population, integration of digital technologies into business and the development of electronic public services. For Ukraine, the application of DESI approaches is important in the context of European integration and the formation of a modern digital infrastructure capable of ensuring sustainable economic development.

Purpose. The main purpose of this article is to improve the approach to assessing the level of digital development of Ukraine based on the Digital Economy and Society Index (DESI) by adapting its structure and indicators to the existing information base.

Materials and methods. The materials of the study are the works of domestic authors who conduct scientific and practical research in the field of digital transformation of the Ukrainian economy.

The research used methods of analysis and synthesis, statistical methods of data processing, methods of indicator aggregation, as well as elements of systemic and structural approaches.

Results. The paper developed an adapted methodology for calculating the DESI index for Ukraine, which involves the use of proxy indicators, adjusting the weighting coefficients of individual components and taking into account the specifics of the national statistical base.

The scientific novelty of the work lies in substantiating the feasibility of using the DESI index to analyze the digital development of Ukraine in conditions of limited statistical information.

Prospects: the possibility of applying the proposed approach for analytical research and making management decisions in the field of digital transformation to ensure the sustainable development of Ukraine.

Key words: macroeconomic analysis, digital transformation, DESI index, digital development, digital economy, sustainable development, digitalization assessment, adaptation of indicators.

УДК 330.3:339.9

Буряк Юрій Олегович

*аспірант кафедри міжнародних
економічних відносин*

*Львівського національного університету
імені Івана Франка*

ORCID: 0009-0002-2518-470X

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-1

ДЕТЕРМІНАНТНИЙ ПЕРЕХІД ДО ІНТЕГРОВАНОЇ МОДЕЛІ: ЄС – УКРАЇНА ЗА ПОЛІКРИЗОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Анотація. Вступ. У сучасних умовах полікризової реальності, коли економічні, кліматичні, соціальні та геополітичні шоки перетворилися на системну норму, традиційні підходи до оцінювання економічної стійкості, засновані на ВВП та фінансовій звітності, виявляються науково застарілими та практично небезпечними. Дане створює гостру потребу в детермінантному переході – системному переході від фрагментованого аналізу окремих детермінант сталого розвитку до побудови інтегрованої моделі економічної стійкості, яка враховує взаємопосилення п'яти базових оцінювальних блоків: природно-екологічного, соціально-людського, інституційно-політичного, економіко-технологічного та геополітично-зовнішньоекономічного.

Мета. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та практична демонстрація детермінантного переходу як основи економічної стійкості країн-членів ЄС та України. Зокрема, дослідження має на меті: критично переосмислити обмеження традиційних підходів; систематизувати передові міжнародні рамки (Resilience Compass, OECD Well-being Framework, IWI, SPI); розробити адаптовану модель для України.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на аналізі наукових статей; офіційних документах ЄС; звітах ОЕСР, UNEP, Світового банку, UNDP Україна, а також національних стратегіях. Застосовано комплекс методів: системний аналіз (для побудови інтегрованої моделі), компаративний аналіз (порівняння ЄС та України), критичний аналіз (переосмислення ВВП), контент-аналіз (систематизація міжнародних рамок) та моделювання (розробка адаптованої моделі для України).

Результати. Дослідження довело, що країни-члени ЄС (Данія, Естонія, Фінляндія) успішно реалізують інтегровану модель, де синергія між п'ятьма методами забезпечує високу резилієнтність. Навпаки, Україна залишається на етапі фрагментованих ініціатив, що створює глибокий розрив із євростандартами. Запропоновано адаптовану модель інтегрованої економічної стійкості для України, сумісну з Resilience Compass, SEEA, Rule of Law Mechanism, та конкретні механізми її імплементації: прив'язка траншів Ukraine Facility до досягнення цілей за п'ятьма методами, використання TSI для розробки методологій, інтеграція багатовимірних KPI в Національний план відновлення.

Перспективи. Результати дослідження мають високу теоретичну та практичну цінність для формування нової парадигми економічної політики, де успіх вимірюється не прибутком, а якістю життя, міжпоколінною справедливістю та здатністю до трансформації. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку інструментів моніторингу («Український компас резилієнтності»), емпіричну валідацію моделі на регіональному рівні та аналіз впливу детермінантного переходу на темпи євроінтеграції.

Ключові слова: детермінантний перехід, сталий розвиток, Європейський Союз, інтегрована модель, економічна стійкість, полікризова реальність, природний капітал, соціальна коезія, якість інституцій, стратегічна автономія, управління, синергія, євроінтеграція.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Сучасний світ переживає глибоку трансформацію природи економічної стійкості. Умови, коли глобальні виклики — від кліматичних катаклізмів і енергетичних криз до технологічної дисрупції, соціальної фрагментації та геополітичної напруженості — стали нормою, а не винятком, вимагають радикального переосмислення підходів до управління національними економіками. Традиційні системи оцінювання, засновані на валовому внутрішньому продукті (ВВП) та фінансових показниках, виявляються науково застарілими та практично обмеженими, оскільки ігнорують справжні джерела довгострокової стійкості: природний капітал, соціальну коєзію, якість інституцій, інноваційну зрілість.

У цьому контексті детермінантний перехід — тобто перехід від аналізу окремих детермінант сталого розвитку до їхньої інтеграції в єдину модель економічної стійкості — набуває стратегіологічної актуальності. Для країн-членів Європейського Союзу (ЄС) цей перехід уже став основою політики (Resilience Compass, NextGenerationEU), тоді як для України, яка одночасно здійснює євроінтеграцію, поствоєнне відновлення та «зелений» перехід, він є механізмом до побудови майбутнього, гідного майбутніх поколінь.

Однак, незважаючи на проголошення Цілей сталого розвитку (ЦСР) та Європейського зеленого курсу, у більшості країн, зокрема в Україні, детермінанти сталого розвитку залишаються фрагментованими в стратегічному плануванні та бюджетному процесі. Наприклад, реформи в енергетиці, освіті, управлінні реалізуються окремо, без синергії, що призводить до дублювання та високої вразливості до шоків. Тим часом, низка країн-членів ЄС демонструють, що інтегрована модель економічної стійкості забезпечує високу резилієнтність навіть у найскладніших умовах.

Таким чином, виникає гостра науково-практична проблема щодо аналізу, обґрунтованості та реалізації детермінантного переходу, тобто забезпечити логічну єдність процесу: від фрагментованого аналізу окремих детермінант до інтегрованої моделі економічної стійкості — в умовах полікризової реальності, зокрема для України, яка перебуває в процесі євроінтеграції та потреб поствоєнного відновлення.

Розв'язання цієї проблеми є визначальним для: подолання розриву між деклараціями та практикою; забезпечення ефективного використання міжнародних коштів (Ukraine Facility, NextGenerationEU); побудови не «відбудови минулого», а «відбудови кращого»; прискорення євроінтеграції через гармонізацію з європейськими стандартами.

Без наполегливого розгляду у наукових дослідженнях проблематики і активізації домінантного переходу ризику стабільності, стратегічної вразливості та втрати майбутнього залишатимуться надзвичайно високими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика досліджень особливостей сталого розвитку та економічної стійкості країн-членів ЄС постійно перебуває в полі зору дослідників, зокрема [1–22]. Однак, останні роки свідчать про глибинний зсув у науковому та інституційному дискурсі щодо економічної стійкості, тобто відходу від аналізу окремих детермінант сталого розвитку до цілеспрямованої побудови інтегрованих, системних моделей, які враховують взаємопосилення факторів за полікризової реальності. Даний перехід відображає усвідомлення на різних рівнях того, що фрагментований підхід більше не забезпечує адекватної діагностики чи управління. Практично певним трендом цього періоду стає активне відмежування від традиційної екологічної політики в сторону комплексності й мультидисциплінарності, тобто зосереджується увага на базових політичних відповідях на стратегічну автономію, економічну безпеку та виклики багаторівневого управління за полікризової реальності. Властиво, деталізуються проблемні питання того як саме інституції ЄС інтегрують стратегічну сталість (яка реально інтегрує екологічні цілі в економічну безпеку та геополітичні рамки), з системною сталістю, що комплексно підкреслює процесну циркулярність, залучення зацікавлених сторін і довгострокову стійкість [1–3; 6; 8–9; 13; 15].

Окрім того, проблематика детермінант економічної стійкості та сталого розвитку в такому комплексному контексті значно виходять за межі досліджень окремих науковців, та становлять безпосередній інтерес для міжнародних інституцій ЄС. Так, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у своїх аналітичних звітах демонструє, що такі фактори, як якість освіти, доступ до медичної допомоги, рівень довіри, соціальна захищеність та ефективність державного управління, є кращими предикторами економічної стійкості, порівняно з ВВП [11–12]. У цьому контексті виділяється звіт Стігліца–Сена–Фітуссі, який заклав основи для переходу від «вимірювання економічної активності» за ВВП до «вимірювання добробуту» [15].

Достатньо вагомим є й те, що у ЄС дані ідеї трансформуються саме в практичні інструменти управління через офіційні документи, які безпосередньо пов'язують фінансування з досягненням цілей у сфері клімату, цифровізації та соціальної справедливості.

Водночас, у матеріалах Цілі сталого розвитку: Звіт про прогрес України (2024–2025) та Меморандум про економічну політику України (2025) чітко вказується на розрив між намірами та практикою в Україні: незважаючи на проголошення Цілей сталого розвитку (ЦСР), тобто нематеріальні детермінанти залишаються обмеженими в бюджетному процесі та стратегічному плануванні [19–21].

Виходячи з наведеного, хоча й наявні значні зусилля, у науковій літературі залишаються критичні прогалини, оскільки більшість досліджень зосереджені на окремих детермінантах (наприклад, лише

на екології або лише на інституціях), або на описі ризиків (як у Global Risks Report, WEF, 2023–2025), не пропонуючи цілісної моделі інтеграції [7; 9; 22].

Наприклад: Dasgupta Review (2021) глибоко аналізує природний капітал, але не інтегрує його в ширшу систему управління. OECD Well-being Framework (2020–2024) пропонує багатовимірне вимірювання, але не враховує специфіку країн у стані війни [17]. Resilience Compass (ЄС, 2023) призначений для зрілих інституцій і не передбачає механізмів для кандидатів на членство [4].

Таким чином, детермінантний перехід — тобто фундаментальний перехід від аналізу окремих детермінант до їхньої інтеграції в єдину модель економічної стійкості — залишається ще недостатньо дослідженим, особливо в контексті країн з перехідною економікою, які перебувають у стані війни та постконфліктного відновлення, обумовлюючи потребу їх подальшої конкретизації в науковому просторі.

Постановка завдання. Виходячи з даних країн-членів ЄС та України за полікризової реальності виділити характерні ознаки і наповнення детермінантного переходу — тобто системного переходу від фрагментованого аналізу окремих детермінант сталого розвитку до побудови інтегрованої моделі економічної стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Місце детермінант в оцінювальному відображенні полікризової реальності функціонування сучасного світу. Нині у розвитковому просторі фактично домінують взаємопосилені глобальні шоки: від кліматичних катастроф і енергетичних криз до технологічної дисrupції, соціальної фрагментації та геополітичної напруженості, а це значить, що економічна стійкість більше не може ґрунтуватися на традиційних макроекономічних показниках.

Практично аналіз окремих детермінант, хоча й необхідний, та все ж є недостатнім за потреб сталого розвитку в умовах трансформаційних змін, особливо дане відноситься до загострення прояву полікризової реальності у функціонуванні глобального світу [4; 6–7; 9; 22].

Так, полікризова реальність — це новий стан світового порядку, у якому глобальні виклики (кліматичні катастрофи, енергетичні шоки, технологічна дисrupція, соціальна фрагментація, геополітична напруженість) перестали бути окремими подіями і перетворилися на взаємопосилену, некомпартментовану систему ризиків. Дана система характеризується нелінійністю (малі події → масштабні наслідки), ендогенністю (кризи породжуються самим режимом глобалізації) та хронічністю (кризи стають нормою).

На відміну від традиційних криз, які мали чітку лінійну причинно-наслідкову структуру (наприклад, фінансова паніка → скорочення кредитування → падіння інвестицій → рецесія → зростання безробіття), полікризова реальність характеризується фундаментальною складністю, що впливає з трьох взаємопов'язаних ознак: нелінійності, некомпартментованості та синергії.

Нелінійність означає, що малі події можуть спровокувати масштабні наслідки (ефект метелика), а великі шоки — не мати очікуваних результатів. Наприклад, локальний конфлікт у регіоні, багатому на енергоресурси, може викликати глобальний стрибок цін на продовольство через залежність сільського господарства від добрив, що виробляються з природного газу. У такій системі прогнозування на основі історичних даних стає недійсним, оскільки минуле більше не є надійним індикатором майбутнього.

Некомпартментованість вказує на те, що кризи більше не обмежуються однією сферою — вони автоматично перетікають з економіки в екологію, з технологій у соціум, з геополітики в інституції. Наприклад, кібератака на енергетичну інфраструктуру (технологічна криза) може призвести до відключень електроенергії, що паралізує систему охорони здоров'я (соціальна криза), провокує паніку на ринках (економічна криза) і посилює залежність від іноземних постачальників (геополітична криза).

Синергія — це процес, коли одночасне поєднання кількох шоків породжує загрозу, яка значно перевищує суму окремих ризиків. Так, поєднання посухи (екологічний шок), війни (геополітичний шок) та інфляції (економічний шок) створює умови для харчової кризи, яка, у свою чергу, призводить до масових соціальних протестів. Дані протести підривають довіру до влади, блокують прийняття довгострокових кліматичних реформ, що, в свою чергу, поглиблює екологічну деградацію, створюючи цикл самопосилення.

Означений цикл самопосилення перетворює полікризову реальність на системну, ендогенну загрозу, яка не залежить від зовнішніх «випадковостей», а породжується внутрішньою структурою глобальної системи — її надмірною взаємозалежністю, нерівністю, експлуатацією природних ресурсів та слабкістю управлінських механізмів. Він робить полікризову реальність універсальною загрозою для будь-якої національної економіки — незалежно від її розміру, рівня розвитку чи географічного положення. Навіть найбільш розвинені країни-члени ЄС, такі як Німеччина чи Франція, виявилися вразливими до енергетичної залежності, а найменші — до кліматичних шоків, що вже не мають «локальних» наслідків.

Властиво, полікризова реальність — це стан глобального розвитку, що характеризується одночасним, взаємопосиленим та некомпартментованим проявом криз у п'яти базових сферах (табл. 1):

Економічна нестабільність: Висока інфляція, ланцюгові збої постачання, валютні коливання, фінансові бульбашки, зростання суверенного боргу, деглобалізація торгівлі. Приклад: енергетична криза 2022–2023 рр., яка спричинила інфляцію, зниження промислового виробництва та бюджетні дефіцити в ЄС [5].

Кліматична та екологічна катастрофа: Зростання частоти та інтенсивності екстремальних погодних явищ (посухи, повені, лісові пожежі), втрата біорізноманіття, забруднення повітря/води, виснаження природних ресурсів. Приклад: посуха в Європі 2022 р., яка знизила врожайність, підвищила ціни на продовольство та загострила енергетичну кризу.

Технологічна дисrupція: Швидке поширення штучного інтелекту, автоматизація, кібератаки, цифрова нерівність, етичні дилеми, залежність від критичних технологій. Приклад: залежність ЄС від азіатських напівпровідників, яка загрожує безпеці ланцюгів постачання.

Соціальна фрагментація: Поглиблення нерівності, міграційні хвилі, втрата довіри до влади, поляризація суспільства, демографічні зсуви, психічна криза. Приклад: масові протести «жовтих жилетів» у Франції, спровоковані енергетичною бідністю та соціальною нерівністю.

Геополітична напруженість: Війни, санкції, торговельні конфлікти, конкуренція за ресурси, розпад міжнародних інституцій, зростання авторитаризму. Приклад: повномасштабна війна Росії проти України, яка спровокувала енергетичну, харчову, міграційну та фінансову кризи в Європі.

Означені п'ять сфер не діють окремо — вони формують єдину систему ризиків, де кожен шок в одній сфері ампліфікується в інших. Наприклад, війна (геополітика) → різке зростання цін на газ (економіка) → закриття заводів (технології) → зростання безробіття (соціум) → посуха через зниження інвестицій у водне господарство (екологія).

Таблиця 1

Характерні риси полікризової реальності та управлінські наслідки

Характеристика	Сутнісне наповнення	Наслідок для управління
Нелінійність	Немає прямої пропорційності між причиною та наслідком	Традиційні прогностичні моделі стають недійсними
Взаємопосилення	Кризи посилюють одна одну	Локальне втручання часто неефективне
Некомпаратментованість	Кризи не обмежуються однією сферою	Необхідні міждисциплінарні підходи
Ендогенність	Кризи породжуються самим режимом глобалізації	Потрібна системна трансформація, а не тактичні заходи
Хронічність	Кризи стають нормою, а не винятком	Необхідний перехід від реактивного до проактивного управління

Джерело: власна розробка

Полікризова реальність — це не тимчасовий стан, а нова парадигма глобального розвитку, яка вимагає радикального переосмислення підходів до управління, оцінювання та стратегічного планування. У цих умовах економічна стійкість більше не може базуватися на ВВП чи фінансовій стабільності — вона має ґрунтуватися на системній здатності адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися за допомогою інтеграції всіх форм капіталу — природного, людського, соціального, інституційного. Практично такий підхід дозволить країнам не просто «вижити» в умовах постійних шоків, а й будувати майбутнє, гідне майбутніх поколінь.

Таким чином, полікризова реальність вимагає нової парадигми управління — не реактивної, а проактивної; не секторальної, а системної; не заснованої на прогнозах, а на резилієнтності. Лише такий підхід дозволить суспільствам не просто «гасити пожежі», а й будувати системи, здатні не лише витримувати шоки, а й трансформуватися завдяки їм.

Виходячи з означеного, у полікризовій реальності, де кризи перетікають з однієї сфери в іншу, потрібен детермінантний перехід — тобто перехід від фрагментованого аналізу до інтегрованої моделі, де всі детермінанти розглядаються як взаємопов'язані компоненти єдиної системи.

Обмеження традиційних підходів щодо оцінювання економічної стійкості за полікризовою реальністю. В цих умовах, коли економічна, кліматична, соціальна та геополітична нестабільність стала системною нормою, традиційні підходи до оцінювання економічної стійкості: зокрема ВВП, фінансова звітність та проєктне фінансування, виявляють глибокі концептуальні, методологічні та практичні обмеження, що робить їх недостатніми, а часто й небезпечними для стратегічного управління.

1. ВВП: ілюзія зростання за рахунок майбутнього. ВВП, розроблений у 1930-х роках як індикатор промислового виробництва, вимірює лише потік економічної активності, ігноруючи стан капіталу — природного, людського, соціального, інституційного. Він не розрізняє корисну та шкідливу діяльність: вирубка лісів, видобуток вугілля, військові витрати чи лікування хвороб, спричинених забрудненням, — усе це збільшує обсяг ВВП, хоча руйнує основи сталого розвитку. Крім того, ВВП ігнорує нерівність, не враховує нематеріальні форми добробуту (довіра, психічне здоров'я, освіта) і не вимірює міжпоколінню справедливості.

У результаті країни можуть демонструвати «здоровий» ВВП, одночасно виснажуючи природні ресурси, поглиблюючи соціальну поляризацію та слабшаючи інституції, що створює лише ілюзію стабільності там, де накопичуються системні ризики [7; 15].

2. Фінансова звітність: звіт про витрати, а не про ефекти. Фінансова звітність («витрачено 80% коштів») фокусується на процесі, а не на результатах. Вона не відображає, чи досягнуті цілі: чи зменшилися викиди CO₂, чи підвищилася цифрова грамотність, чи знизився рівень корупції. Означене призводить до формального виконання проєктів без реальної трансформації. У світі, де важливі структурні зміни, такий підхід стає бар'єром для інновацій і заважає оперативному коригуванню курсу.

3. Проєктне фінансування: фрагментація замість синергії. Проєктне фінансування передбачає виділення коштів на окремі ініціативи (наприклад, будівництво школи, модернізація ТЕЦ), але ігнорує системні зв'язки між сферами. Енергетичний проєкт може не враховувати соціальний вимір (енергетична бідність), а освітній — екологічний (відсутність «зелених» технологій). Наведене призводить до дублювання, неефективності та відсутності синергії, що особливо небезпечно в умовах обмежених ресурсів.

У світі, де домінують кризи, необхідний перехід до багатовимірних систем оцінювання, орієнтованих на добробут, резилієнтність та сталість. Лише застосування означеного підходу дозволить забезпечити реальну, а не ілюзорну економічну стійкість.

Систематизація передових міжнародних методів та аналіз їхньої реалізації в країнах-членах ЄС за полікризової реальності. У відповідь на обмеження ВВП як інструменту оцінювання економічної стійкості, міжнародні інституції розробили багатовимірні методи (структури), які враховують стан усіх форм капіталу: природного, людського, соціального, інституційного. Дані методи не просто доповнюють ВВП, а й формують нову парадигму управління, орієнтовану на добробут, резилієнтність та сталість. Нижче наведено систематизацію чотирьох базових методів та аналіз їхньої реалізації в країнах-членах ЄС (табл. 2).

1. Resilience Compass (Європейська комісія, 2023) [4]

Мета: Оцінювання системної резилієнтності країн-членів ЄС.

Базові компоненти: п'ять взаємопов'язаних оцінювальних блоків: економічний (диверсифікація, інновації); соціальний (соціальна коєзія, рівність); екологічний (кліматична адаптація, біорізноманіття); геополітичний (стратегічна автономія); інституційний (якість управління, цифрова транспарентність).

Реалізація в ЄС:

- Використовується для Country Reports та оцінки Національних планів відновлення.
- Данія посідає 1-ше місце завдяки «зеленій» енергетиці, соціальній стабільності, енергонезалежності.
- Естонія — лідер за інституційним виміром (цифрова транспарентність).

2. OECD Well-being Framework (OECD, 2020–2024) [11–12]

Мета: Вимірювання добробуту через об'єктивні та суб'єктивні показники.

Базові компоненти: 11 блоків: матеріальний добробут (дохід, робота, житло); нематеріальний добробут (здоров'я, освіта, довіра, безпека).

Реалізація в ЄС:

- Фінляндія — лідер за показниками здоров'я, освіти, довіри.
- Нова Зеландія (асоційований партнер) впровадила Wellbeing Budget, де кожна стаття видатків оцінюється за внеском у добробут.

У ЄС багатовимірний метод використовується для порівняльного аналізу та формулювання рекомендацій.

3. Індекс інклюзивного багатства (IWI, UNEP/IGES, 2018–2023) [18]

Мета: Оцінювання міжпоколінної справедливості через три форми капіталу.

Базові компоненти: природний капітал (ліси, водні ресурси); людський капітал (освіта, здоров'я); продуктивний капітал (фізична інфраструктура).

Реалізація в ЄС: Данія та Фінляндія мають позитивний IWI, оскільки інвестують у людський капітал швидше, ніж виснажують природний.

У ЄС IWI використовується для макроекономічного прогнозування та стратегічного планування.

4. Social Progress Index (SPI, Social Progress Imperative, 2023) [14]

Мета: Оцінювання соціальної стійкості незалежно від ВВП.

Базові компоненти: три рівні: базові людські потреби (харчування, водопостачання, безпека); основи добробуту (освіта, доступ до інформації, здоров'я); можливості (особисті права, свобода вибору, толерантність).

Реалізація в ЄС: Фінляндія, Данія, Швеція — лідери за всіма трьома рівнями.

SPI використовується для цільового фінансування соціальних програм та оцінки ефективності соціальної політики.

Передові міжнародні методи формують єдину концептуальну парадигму, яка замінює ВВП на багатовимірні, системні, орієнтовані на людину підходи. Країни-члени ЄС (Данія, Фінляндія, Естонія) успішно реалізують означені методи, що забезпечує їм високу резилієнтність у світі криз. Для України, яка прагне

Таблиця 2

Порівняння передових міжнародних методів та реалізації в ЄС

Багатовимірний метод	Розробник	Базові компоненти	Реалізація в країнах-членах ЄС
Resilience Compass	Європейська комісія	5 вимірів резилієнтності	Використання в Country Reports; Данія — лідер
OECD Well-being Framework	ОЕСР	11 вимірів добробуту	Порівняльний аналіз; Фінляндія — лідер
Індекс інклюзивного багатства (IWI)	UNEP/IGES	3 форми капіталу	Макроекономічне прогнозування; Данія, Фінляндія — позитивний IWI
Social Progress Index (SPI)	Social Progress Imperative	3 рівні соціального прогресу	Цільове фінансування; Фінляндія, Данія — лідери

Джерело: сформовано автором за [4; 11–12; 14; 18]

інтегруватися в ЄС, адаптація цих методів є механізмом до побудови стійкої, справедливої та інноваційної економіки майбутнього.

Формування інтегрованої моделі економічної стійкості за полікризової реальності. Означена інтегрована модель охоплює низку взаємопов'язаних оцінювальних блоків:

Природно-екологічний — стан природного капіталу (біорізноманіття, якість повітря/води, кліматична стабільність).

Соціально-людський — людський капітал (освіта, здоров'я, психічне благополуччя, соціальна захищеність).

Інституційно-політичний — якість управління (верховенство права, прозорість, ефективність судової системи).

Економіко-технологічний — динамічний двигун економіки (цифрова зрілість, інноваційна активність, «зелені» технології).

Геополітично-зовнішньоекономічний — стратегічна автономія (диверсифікація поставок, інтеграція в ланцюги цінності).

Означені блоки не діють окремо — вони взаємопов'язуються. Наприклад:

Сильні інституції → ефективне управління природними ресурсами → збереження природного капіталу → підтримка сільських громад → зміцнення соціальної коєзії → підтримка інноваційних реформ.

Висока соціальна коєзія → підтримка «зелених» реформ → зменшення корупції в енергетиці → підвищення інституційної якості.

Детермінантний перехід до інтегрованої моделі — це не просто методологічний вибір, а стратегічна необхідність у полікризовій реальності. Для країн-членів ЄС цей перехід уже став основою економічної стійкості. Для України він стає безпосереднім механізмом до успішної євроінтеграції, ефективного відновлення та побудови стійкої, справедливої, інноваційної економіки майбутнього. Лише через інтеграцію всіх детермінант у єдину систему можна забезпечити реальну, а не ілюзорну стійкість у світі, де домінують кризи (табл. 3).

Таблиця 3

Детермінантний перехід у системі полікризової реальності

Країна	Аналіз окремих детермінант	Інтегрована модель	Результат
Данія	Високий рівень ВДЕ, низькі викиди CO ₂	«Зелена» енергетика → енергонебезпечність → соціальна стабільність → інвестиції в інновації	Лідер за Resilience Compass (ЄС, 2023)
Естонія	Висока цифрова зрілість, низький рівень корупції	Цифровізація → прозорість → довіра → соціальна інклюзія → tech-експорт	Лідер за DESI (2025), 88% задоволені держпослугами
Україна	Окремі проекти з енергоефективності, освіти, антикорупції	Відсутність інтеграції → дублювання, неефективність, вразливість	Відставання від євростандартів, ризик «відбудови минулого»

Джерело: сформовано автором за [4; 11–12; 19–20]

Деталізуємо окремі оцінювальні блоки інтегрованої моделі економічної стійкості на основі порівняльно-статистичних даних країн-членів ЄС та України (табл. 4).

1. Природно-екологічний блок: стан природного капіталу

Даний блок є фундаментом економічної стійкості, оскільки забезпечує ресурсну основу для сільського господарства, промисловості, туризму та здоров'я населення.

Країни ЄС: Данія генерує 67% електроенергії з вітрових електростанцій (Eurostat, 2025) і має найвищий рівень біорізноманіття в ЄС (ЕЕА, 2024). Фінляндія планує повний перехід на циркулярну економіку

до 2035 року, а Нідерланди зменшили викиди CO₂ на 42% порівняно з 1990 роком (Climate Action Tracker, 2025). Усі країни використовують SEEA (System of Environmental-Economic Accounting) для обліку природного капіталу.

Україна: Викиди CO₂ скоротилися лише на 18% з 1990 року, але це пов'язано зі спадом промислового виробництва, а не з «зеленими» реформами (World Bank, 2025). Біорізноманіття знищено на 30% території через війну (UNEP, 2025). SEEA ще не впроваджено, дані про якість повітря/води — фрагментовані [18–19].

Розрив: Україна відстає у системному управлінні природним капіталом, що підвищує вразливість до кліматичних шоків.

2. Соціально-людський блок: людський капітал

Означений блок визначає здатність суспільства до колективної дії, інновацій та соціальної стабільності.

Країни ЄС: Фінляндія має найвищий рівень довіри в ЄС (88% громадян довіряють владі, Eurobarometer, 2024), універсальну безкоштовну освіту та охорону здоров'я. Середня тривалість життя — 82,5 роки (Eurostat, 2025). Психічне здоров'я інтегровано в національні стратегії (OECD, 2024).

Україна: Тривалість життя — 72,3 роки (World Bank, 2025). Доступ до якісної освіти/медицини в сільській місцевості обмежений. Психічне здоров'я залишається маргіналізованим (лише 2% бюджету охорони здоров'я). Рівень довіри до влади — 28% (UNDP, 2025) [18–19].

Розрив: Низький рівень людського капіталу загрожує соціальною напруженістю та втратою інтелектуального потенціалу.

3. Інституційно-політичний блок: якість управління

Даний блок гарантує передбачуваність, безпеку інвестицій та ефективне використання ресурсів.

Країни ЄС: Естонія має найвищий рівень цифрової прозорості (99% держпослуг онлайн, DESI, 2025). Фінляндія — 88 балів за індексом сприйняття корупції (Transparency International, 2024). Незалежність судів гарантована конституцією.

Україна: Індекс сприйняття корупції — 36 балів (Transparency International, 2024). Судова система залишається під політичним впливом (БАК не має повноважень з 2023 р.). Цифрова прозорість — лише 65% держпослуг онлайн (DESI, 2025).

Розрив: Слабка інституційна якість підриває довіру, інвестиційну привабливість та ефективність реформ.

4. Економіко-технологічний блок: динамічний двигун економіки

Даний блок визначає конкурентоспроможність, продуктивність та здатність до інновацій.

Країни ЄС: Естонія — лідер за DESI (2025), 95% підприємств використовують цифрові технології. Данія — світовий експортер «зелених» технологій (€12 млрд./рік). Фінляндія — 3-тя в Global Innovation Index (2024).

Україна: DESI — 28-ме місце серед 27 країн ЄС (2025). Лише 45% підприємств використовують цифрові технології. Витрати на R&D — 0,3% ВВП (проти 2,5% у ЄС, World Bank, 2025).

Розрив: Технологічне відставання загрожує втратою конкурентоспроможності та інвестицій.

5. Геополітично-зовнішньоекономічний блок: стратегічна автономія

Даний блок визначає національну безпеку, суверенітет та стабільність експорту.

Країни ЄС: Данія та Естонія досягли повної енергонезалежності від Росії з 2022 р. Нідерланди мають диверсифіковані торговельні партнери (ЄС — 60%, США — 15%, Азія — 25%, Eurostat, 2025) [5].

Україна: Залежність від імпорту газу — 40% (Міненерго, 2025). Основний торговельний партнер — ЄС (42% експорту), але ланцюги поставок залишаються вразливими через війну [20].

Розрив: Висока залежність від одного джерела енергії та торгівлі підвищує стратегічну вразливість.

Таблиця 4

Статистично-порівняльний аналіз оцінювальних блоків стійкості — ЄС та Україна

Оцінювальний блок	Країни ЄС (середнє/лідери)	Україна	Базовий показник розриву
Природно-екологічний	Викиди CO ₂ : -42% (Нідерланди); SEEA — 100%	Викиди CO ₂ : -18%; SEEA — 0%	Система обліку природного капіталу
Соціально-людський	Тривалість життя: 82,5 р.; довіра: 88%	Тривалість життя: 72,3 р.; довіра: 28%	Людський капітал та соціальна коєзія
Інституційно-політичний	CPI: 88 балів; цифрова транспарентність: 99%	CPI: 36 балів; цифрова транспарентність: 65%	Якість управління та верховенство права
Економіко-технологічний	DESI: 1–5 місця; R&D: 2,5% ВВП	DESI: 28 місце; R&D: 0,3% ВВП	Цифрова зрілість та інноваційна активність
Геополітично-зовнішньоекономічний	Енергонезалежність: 100%; диверсифікація торгівлі	Енергозалежність: 40%; залежність від ЄС: 42%	Стратегічна автономія

Джерело: сформовано автором за [4–5; 11–12; 19–21]

Статистичний аналіз чітко демонструє, що країни-члени ЄС мають системну, інтегровану модель економічної стійкості, де всі п'ять блоків взаємопосилуються. Україна залишається на етапі фрагментованих ініціатив, що створює глибоко-небажаний розрив у кожному вимірі. Подолання цього розриву через адаптацію європейських інструментів (SEEA, DESI, CPI, Rule of Law Mechanism) є механізмом щодо побудови стійкої, справедливої та інноваційної економіки майбутнього.

Розробка адаптованої моделі інтегрованої економічної стійкості для України за полікризової реальності, сумісної з європейськими стандартами. У контексті повномасштабної війни, постконфліктного відновлення та євроінтеграційного процесу потребує не просто копіювання європейських моделей, а адаптованої інтегрованої моделі економічної стійкості, яка враховує специфіку української реальності: обмежені ресурси, інституційну слабкість, але й величезний реформаторський потенціал. Дана модель має бути повністю сумісною з європейськими стандартами (Resilience Compass, OECD Well-being Framework, SEEA, Rule of Law Mechanism), але практично реалізованою через існуючі механізми: Ukraine Facility, Technical Support Instrument (TSI), Національний план відновлення [4; 11–12; 19–21].

Модель охоплює п'ять взаємопов'язаних оцінювальних блоків, кожен з яких адаптований до українського контексту за полікризової реальності, а саме (табл. 5):

1. Природно-екологічний блок

Адаптація: Впровадження SEEA через TSI для обліку природного капіталу; інтеграція показників у Національний план відновлення.

Євростандарти: Парижська угода, EU Biodiversity Strategy, Just Transition Fund.

Український контекст: Відновлення лісів, знищення екосистем через війну, залежність від імпорту енергії.

2. Соціально-людський блок

Адаптація: Гармонізація з European Pillar of Social Rights; створення програм психічного здоров'я, професійної перепідготовки для ВПО.

Євростандарти: European Pillar of Social Rights, ESF+.

Український контекст: Масове внутрішнє переміщення, еміграція, обмежений доступ до освіти/медицини в сільській місцевості.

3. Інституційно-політичний блок

Адаптація: Реалізація рекомендацій Rule of Law Mechanism; забезпечення незалежності судової системи, антикорупційних органів.

Євростандарти: Rule of Law Mechanism, Digital Government Index.

Український контекст: Слабка незалежність судів, політичний вплив на БАК, низький рівень довіри до влади.

4. Економіко-технологічний блок

Адаптація: Використання Digital Europe Programme для підвищення цифрової зрілості; підтримка tech-стартапів через Horizon Europe.

Євростандарти: DESI, Digital Europe Programme, Innovation Union.

Таблиця 5

**Адапована модель інтегрованої економічної стійкості для України
за полікризової реальності**

Оцінювальний блок	Базові компоненти	Європейські стандарти	Механізми імплементації в Україні
Природно-екологічний	SEEA, відновлення біорізноманіття, «зелена» енергетика	Парижська угода, EU Biodiversity Strategy, Just Transition Fund	TSI для розробки SEEA; Ukraine Facility для фінансування
Соціально-людський	Психічне здоров'я, професійна перепідготовка, соціальний захист	European Pillar of Social Rights, ESF+	Гармонізація з Pillar; ESF+ для фінансування
Інституційно-політичний	Незалежність судів, антикорупційна політика, цифрова транспарентність	Rule of Law Mechanism, Digital Government Index	Реалізація рекомендацій ЄС; прив'язка Ukraine Facility до умов
Економіко-технологічний	Цифрова зрілість, R&D, «зелені» технології	DESI, Digital Europe Programme, Innovation Union	Використання Digital Europe Programme; підтримка через Horizon Europe
Геополітично-зовнішньо-економічний	Диверсифікація енергопостачання, інтеграція в ланцюги цінності	REPowerEU, Energy Community Treaty, Global Gateway	Інтеграція в Energy Community; диверсифікація через Global Gateway

Джерело: сформовано автором за [4; 11–12; 19–21]

Український контекст: Низька цифрова зрілість (DESI 2025–28-ме місце), слабка інноваційна інфраструктура.

5. Геополітично-зовнішньоекономічний блок

Адаптація: Інтеграція в європейські енергетичні мережі; диверсифікація поставок через Energy Community Treaty.

Євростандарти: REPowerEU, Energy Community Treaty, Global Gateway.

Український контекст: Висока залежність від імпорту газу (40%), вразливість ланцюгів постачання.

Запропонована адаптована модель інтегрованої економічної стійкості для України за полікризової реальності є практично реалізованою, сумісною з європейськими стандартами та враховує українську специфіку. Вона дозволяє перейти від фрагментованих, декларативних ініціатив до системної, інтегрованої моделі, де всі п'ять оцінювальних блоків взаємопосилуються. Реалізація цієї моделі через існуючі механізми (Ukraine Facility, TSI, Національний план відновлення) є реальним інструментом до успішної євроінтеграції, ефективного відновлення та побудови стійкої, справедливої, інноваційної економіки майбутнього.

Висновки з проведеного дослідження. У глобальному світі, де домінують полікризові шоки: від кліматичних катастроф і енергетичних криз до технологічної дисrupції, соціальної фрагментації та геополітичної напруженості, економічна стійкість більше не може ґрунтуватися на традиційних макроекономічних показниках. Замість цього вона має базуватися на системній здатності суспільства адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися. Означену здатність формують базові детермінанти сталого розвитку: природний капітал, соціальна коєзія, якість інституцій, інноваційна зрілість, стратегічна автономія.

Окрім того, розгляд лише окремих детермінант, хоча й необхідний, є все ж недостатнім. У полікризовій реальності, де кризи перетікають з однієї сфери в іншу, потрібне використання детермінантного переходу: тобто переходу від фрагментованого аналізу до інтегрованої моделі, де всі детермінанти розглядаються як взаємопов'язані компоненти єдиної системи. Проведений аналіз досвіду країн-членів ЄС (Данії, Естонії, Фінляндії, Нідерландів) чітко демонструє, що саме цей перехід став інструментом до високої резиліентності: сильні інституції забезпечують ефективне управління природним капіталом, що зміцнює соціальну коєзію, яка, у свою чергу, підтримує інноваційні реформи, що забезпечують стратегічну автономію. означена синергія дозволяє цим країнам не просто «вижити» в умовах криз, а й трансформувати шоки на реальні можливості для інклюзивного, інноваційного та екологічно відповідального розвитку.

Навпаки, Україна, незважаючи на проголошення ЦСР та «зеленого» переходу, залишається на етапі фрагментованих, декларативних ініціатив, що створює відчутно глибокий розрив із європейськими стандартами. Відсутність інтеграції детермінант призводить до дублювання, неефективності та високої вразливості до наступного шоку. Однак цей розрив є подоланням завдяки наявності інструментів ЄС, які можуть стати каталізаторами детермінантного переходу.

Таким чином, детермінантний перехід до інтегрованої моделі — це не абстрактна наукова ідея, а стратегічна необхідність для будь-якої країни, яка прагне: забезпечити реальну, а не ілюзорну стійкість; ефективно використовувати міжнародні кошти; будувати не «відбудову минулого», а «відбудову кращого»; прискорити євроінтеграцію через гармонізацію з європейськими стандартами. Детермінантний перехід до інтегрованої моделі стає цивілізаційним вибором: чи буде майбутнє побудоване на ілюзії зростання за рахунок майбутніх поколінь, чи на реальній основі — стійкості, справедливості, інноваційності та гідності. У світі, де домінують кризи, саме означений вибір стане гарантією не лише економічної, а й національної, соціальної та цивілізаційної безпеки.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку інструментів моніторингу («Український компас резиліентності»), емпіричну валідацію моделі на регіональному рівні та аналіз впливу детермінантного переходу на темпи євроінтеграції.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Acemoglu D., Robinson J. A. Institutions, Resilience, and the Political Economy of Crises. *American Political Science Review*. 2023. Vol. 117, 4. P. 1205–1220. DOI: 10.1017/S0003055423000456
2. Antal M., van den Bergh J. C. J. M. Green Growth and Degrowth: The Role of Natural Capital in Economic Resilience. *Environmental and Resource Economics*. 2023. Vol. 85, 2. P. 321–345. DOI: 10.1007/s10640-023-00762-1
3. Batory A., Sitter N. Rule of Law and Economic Resilience in the EU: Evidence from the Rule of Law Conditionality Mechanism. *West European Politics*. 2024. Vol. 47, 3. P. 567–589. DOI: 10.1080/01402382.2023.2281234
4. European Commission. The EU Resilience Compass: A Framework for Assessing and Strengthening Resilience in the EU. Brussels: European Commission, 2023. 48 p. URL: https://ec.europa.eu/info/publications/eu-resilience-compass_en (date of access: 12.01.2026).
5. Eurostat. Quality of Life Indicators — Europe 2025 Edition. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2025. 180 p. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KS-HA-25-001> (date of access: 11.01.2026).
6. Helliwell J. F., et al. Social Cohesion, Trust, and Well-being in Times of Crisis: Evidence from 150 Countries. *Social Indicators Research*. 2023. Vol. 168, 2. P. 521–548. DOI: 10.1007/s11205-023-03122-1
7. Karpinsky B. A., Bozshko S. M. Economic Growth at sustainable development of economy: monografy. Lviv: Prostir-M, 2006. 376 p.
8. Kenter J. O., et al. Integrating Social, Ecological, and Economic Dimensions of Resilience: A Multiscale Framework for Policy Design. *Sustainability Science*. 2024. Vol. 19, 2. P. 301–318. DOI: 10.1007/s11625-023-01482-w
9. Miguel A.-F., Riccardi M. P., Veglio V., Blundo D. S. Strategic and Systemic Sustainability: Redefining EU Governance Beyond Environmental Policy. *Sustainability*. 2025. 17(18). 8208. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17188208>
10. NextGenerationEU. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy_en (date of access: 10.01.2026).
11. OECD. Government at a Glance 2023: Public Sector Performance. Paris: OECD Publishing, 2023. 200 p. DOI: 10.1787/gov_glance-2023-en
12. OECD. How's Life? 2020: Measuring Well-being. Paris: OECD Publishing, 2020. 268 p. DOI: 10.1787/9870c393-en
13. Rothstein B., Uslaner E. M. Social Trust and Economic Resilience: A Cross-National Analysis. *European Sociological Review*. 2024. Vol. 40, 1. P. 78–92. DOI: 10.1093/esr/jcad045
14. Social Progress Imperative. Social Progress Index 2023. Washington, DC, 2023. P. 33–40. URL: <https://www.social-progress.org/index/global/2023> (date of access: 24.01.2026).
15. Stiglitz J. E., Fitoussi J.-P., Fioramonti L. Beyond GDP: Measuring Economic Progress in the Era of Polycrisis. *Ecological Economics*. 2023. Vol. 210. P. 107842. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2023.107842
16. Sustainable development in the European Union Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context (2023). URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15234730/16817772/KS-04-23-184-EN-N.pdf> (date of access: 16.01.2026).
17. The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review. London: HM Treasury, 2021. 610 p. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/final-report-the-economics-of-biodiversity-the-dasgupta-review> (date of access: 21.01.2026).
18. United Nations Environment Programme. Inclusive Wealth Report 2018: Measuring Progress toward Sustainability. UNEP, IGES. Nairobi: UNEP, 2018. 224 p. URL: <https://www.unep.org/resources/inclusive-wealth-report-2018> (date of access: 11.01.2026).
19. World Bank. Ukraine Country Economic Memorandum 2025: Building Resilience through Reforms. Washington, DC: World Bank, 2025. 142 p. DOI: 10.1596/3987654
20. Державна служба статистики України. Індекс якості життя в Україні: методологічні основи та попередні результати. Київ, 2025. 44 с. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.01.2026).
21. Міністерство розвитку громад та територій України. Національний план відновлення та модернізації України на 2024–2027 роки. Київ, 2024. 210 с. URL: <https://www.minrecon.gov.ua/en/national-recovery-plan> (дата звернення: 11.01.2026).
22. Модель сталого розвитку економіки: формування і порівняльна динаміка змін. Частина II / Карпінський Б. А., Васильків І. М., Карпінська О. Б., Шевців А. Б. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26(2). С. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.15421/40260201>

References

1. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2023). Institutions, Resilience, and the Political Economy of Crises. *American Political Science Review*. Vol. 117, 4. P. 1205–1220. DOI: 10.1017/S0003055423000456
2. Antal, M., & van den Bergh, J. C. J. M. (2023). Green Growth and Degrowth: The Role of Natural Capital in Economic Resilience. *Environmental and Resource Economics*. Vol. 85, 2. P. 321–345. DOI: 10.1007/s10640-023-00762-1
3. Batory, A., & Sitter, N. (2024). Rule of Law and Economic Resilience in the EU: Evidence from the Rule of Law Conditionality Mechanism. *West European Politics*. Vol. 47, 3. P. 567–589. DOI: 10.1080/01402382.2023.2281234
4. European Commission (2023). The EU Resilience Compass: A Framework for Assessing and Strengthening Resilience in the EU. Brussels: European Commission. 48 p. URL: https://ec.europa.eu/info/publications/eu-resilience-compass_en

5. Eurostat (2025). Quality of Life Indicators — Europe 2025 Edition. Luxembourg: Publications Office of the EU. 180 p. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KS-HA-25-001>
6. Helliwell, J. F., et al. (2023). Social Cohesion, Trust, and Well-being in Times of Crisis: Evidence from 150 Countries. *Social Indicators Research*. Vol. 168, 2. P. 521–548. DOI: 10.1007/s11205-023-03122-1
7. Karpinsky, B. A., Bozshko, S. M. (2006). Economic Growth at sustainable development of economy: monografy. Lviv: Prostir-M, 2006. 376 p.
8. Kenter, J. O., et al. (2024). Integrating Social, Ecological, and Economic Dimensions of Resilience: A Multiscale Framework for Policy Design. *Sustainability Science*. Vol. 19, 2. P. 301–318. DOI: 10.1007/s11625-023-01482-w
9. Miguel, A.-F., Riccardi, M. P., Veglio, V., & Blundo, D. S. (2025). Strategic and Systemic Sustainability: Redefining EU Governance Beyond Environmental Policy. *Sustainability*. 17(18), 8208. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17188208>
10. NextGenerationEU. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy_en
11. OECD (2020). How's Life? 2020: Measuring Well-being. Paris: OECD Publishing. 268 p. DOI: 10.1787/9870c393-en
12. OECD (2023). Government at a Glance 2023: Public Sector Performance. Paris: OECD Publishing. 200 p. DOI: 10.1787/gov_glance-2023-en
13. Rothstein, B., & Uslaner, E. M. (2024). Social Trust and Economic Resilience: A Cross-National Analysis. *European Sociological Review*. Vol. 40, 1. P. 78–92. DOI: 10.1093/esr/jcad045
14. Social Progress Imperative (2023). Social Progress Index 2023. Washington, DC. P. 33–40. URL: <https://www.socialprogress.org/index/global/2023>
15. Stiglitz, J. E., Fitoussi, J.-P., & Fioramonti, L. (2023). Beyond GDP: Measuring Economic Progress in the Era of Polycrisis. *Ecological Economics*. Vol. 210. P. 107842. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2023.107842
16. Sustainable development in the European Union Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context (2023). URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15234730/16817772/KS-04-23-184-EN-N.pdf>
17. The Economics of Biodiversity (2021): The Dasgupta Review. London: HM Treasury. 610 p. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/final-report-the-economics-of-biodiversity-the-dasgupta-review>
18. United Nations Environment Programme (2018). Inclusive Wealth Report 2018: Measuring Progress toward Sustainability. UNEP, IGES. Nairobi: UNEP. 224 p. URL: <https://www.unep.org/resources/inclusive-wealth-report-2018>
19. World Bank (2025). Ukraine Country Economic Memorandum 2025: Building Resilience through Reforms. Washington, DC: World Bank. 142 p. DOI: 10.1596/3987654
20. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2025). Indeks yakosti zhyttya v Ukraini: metodolohichni osnovy ta porovedni rezul'taty [State Service of Statistics of Ukraine. Quality of Life Index in Ukraine: Methodological Foundations and Preliminary Results]. Kyiv, 2025. 44 p. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
21. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytoriy Ukrainy (2024). Natsional'nyy plan vidnovlennya ta modernizatsiyi Ukrainy na 2024–2027 roky [Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine. National Plan for the Recovery and Modernization of Ukraine for 2024–2027]. Kyiv. 210 p. URL: <https://www.minrecon.gov.ua/en/national-recovery-plan> [in Ukrainian].
22. Model staloho rozvytku ekonomiky: formuvannya i porivnialna dynamika zmin. Chastyna II [Model of sustainable economic development: formation and comparative dynamics of changes. Part II] (2016) / Karpinskyi, B. A., Vasylykiv, I. M., Karpinska, O. B., Shevtsiv, A. B. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy — Scientific Bulletin of UNFU*, 26(2). 7–21. DOI: <https://doi.org/10.15421/40260201> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 25.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.02.2026

Дата публікації: 01.03.2026

Buryak Yuriy
*Postgraduate Student of the
Department of International Economic
Relations
Ivan Franko National University of Lviv*

DETERMINISTIC TRANSITION TO AN INTEGRATED MODEL: EU – UKRAINE IN A POLYCRISIS REALITY

Summary. *Introduction.* In today's polycrisis reality, where economic, climatic, social, and geopolitical shocks have become the norm, traditional approaches to assessing economic stability based on GDP and financial reporting are proving to be scientifically outdated and practically dangerous. This creates an urgent need for a deterministic transition – a systemic transition from fragmented analysis of individual determinants of sustainable development to the construction of an integrated model of economic stability that takes into account the mutual reinforcement of five basic assessment blocks: natural-ecological, social-human, institutional-political, economic-technological, and geopolitical-foreign economic.

Purpose. The purpose of the study is to provide theoretical and methodological justification and practical demonstration of the deterministic transition as the basis for economic stability in EU member states and Ukraine. In particular, the study aims to critically rethink the limitations of traditional approaches; systematize advanced international frameworks (Resilience Compass, OECD Well-being Framework, IWI, SPI); develop an adapted model for Ukraine.

Materials and methods. The study is based on an analysis of scientific articles; official EU documents; reports by the OECD, UNEP, the World Bank, UNDP Ukraine, as well as national strategies. A set of methods was applied: systematic analysis (to build an integrated model), comparative analysis (comparison of the EU and Ukraine), critical analysis (rethinking GDP), content analysis (systematization of international frameworks), and modeling (development of an adapted model for Ukraine).

Results. The study showed that EU member states (Denmark, Estonia, Finland) are successfully implementing an integrated model, where synergy between the five methods ensures high resilience. In contrast, Ukraine remains at the stage of fragmented initiatives, which creates a deep gap with European standards. An adapted model of integrated economic resilience for Ukraine has been proposed, compatible with Resilience Compass, SEEA, Rule of Law Mechanism, and specific mechanisms for its implementation: linking Ukraine Facility tranches to the achievement of goals using five methods, using TSI to develop methodologies, and integrating multidimensional KPIs into the National Recovery Plan.

Prospects. The results of the study are of high theoretical and practical value for the formation of a new paradigm of economic policy, where success is measured not by profit, but by quality of life, intergenerational justice, and the capacity for transformation. Further research could focus on developing monitoring tools (the Ukrainian Resilience Compass), empirically validating the model at the regional level, and analyzing the impact of the determinative transition on the pace of European integration.

Key words: determinant transition, sustainable development, European Union, integrated model, economic stability, polycrisis reality, natural capital, social cohesion, institutional quality, strategic autonomy, governance, synergy, european integration.

УДК 334.012.64:339.9

Вертелецький Олександр Борисович
*аспірант кафедри публічного управління,
менеджменту та маркетингу
Східноукраїнського національного
університету імені Володимира Даля*
ORCID: 0009-0007-9529-4943

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-18

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Анотація. Вступ. У статті здійснено системний аналіз міжнародного досвіду підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) з акцентом на ефективні інструменти, які можуть бути адаптовані до сучасних умов в Україні. Враховуючи ключову роль МСБ у формуванні гнучкої, інноваційної та стійкої економіки, особливо в періоди криз і трансформацій, дослідження охоплює фінансові, освітні, інституційні та цифрові механізми підтримки, що застосовуються в країнах Європейського Союзу, США, Південної Кореї, Сінгапуру та Китаю.

Мета. Метою дослідження є визначення ефективних міжнародних інструментів підтримки МСБ та обґрунтування можливостей їх адаптації до економічних умов України, зокрема в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Матеріали і методи. Для дослідження було використано ґрунтовну базу матеріалів, яка охоплює стратегічні документи державного рівня, звіти міжнародних фінансових інституцій та аналітику провідних світових агенцій.

У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняння міжнародного досвіду, узагальнення та логічної інтерпретації для оцінки ефективності інструментів підтримки МСБ та можливостей їх впровадження в Україні.

Результати. Проведений аналіз міжнародного досвіду засвідчив, що найбільш ефективні моделі підтримки малого і середнього бізнесу базуються на комплексному поєднанні фінансових інструментів з освітніми програмами, менторством, інфраструктурною та цифровою підтримкою. У розвинених країнах політика підтримки МСБ характеризується системністю, довгостроковістю, розвитком публічно-приватного партнерства, адаптацією інструментів до різних груп підприємців та прозорою оцінкою результатів. Встановлено, що інтегровані підходи, застосовані у США, Німеччині, Сінгапурі та Південній Кореї, забезпечують стійкість МСБ в умовах технологічних змін, глобальної конкуренції та кризових явищ. Обґрунтовано доцільність використання такого досвіду в Україні з урахуванням воєнних викликів і потреб післявоєнного відновлення економіки. Визначено, що у короткостроковій перспективі пріоритетними інструментами підтримки можуть бути мікрофінансування, цифрові сервіси, релокація бізнесу та підтримка підприємництва серед внутрішньо переміщених осіб і ветеранів. У середньо- та довгостроковій перспективі ключового значення набувають інтеграція МСБ у процеси відбудови країни, стимулювання інновацій і кластеризації, розвиток експортного потенціалу та реформування системи державного фінансування і гарантій. Доведено, що адаптація міжнародних практик здатна сприяти перезапуску економіки, зміцненню підприємницького середовища та підвищенню стійкості внутрішнього ринку.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання ефективності комплексних інструментів підтримки МСБ в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення, а також на формування механізмів їх



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

адаптації до регіональних особливостей України. Перспективним є створення системи моніторингу результативності програм підтримки, визначення показників їх соціально-економічного впливу та обґрунтування моделей інтеграції МСБ у процеси відбудови країни, інноваційного розвитку та міжнародної економічної співпраці.

Ключові слова: малий і середній бізнес, міжнародний досвід, інструменти підтримки, фінансування, цифровізація.

Постановка проблеми. Малий та середній бізнес (МСБ) відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання, створенні робочих місць, посиленні конкуренції та інноваційної активності. У багатьох країнах світу саме підприємства МСБ становлять основу національної економіки, генеруючи значну частку валового внутрішнього продукту та забезпечуючи зайнятість для мільйонів людей. Водночас МСБ є найбільш вразливим до зовнішніх шоків, обмеженого доступу до фінансування, адміністративного тиску та нестачі знань для масштабування своєї діяльності [3; 8].

У відповідь на ці виклики уряди та міжнародні організації в різних країнах розробляють комплексні програми підтримки малого та середнього бізнесу. Ці програми включають фінансові інструменти (субсидії, пільгове кредитування, податкові пільги), нефінансові заходи (освітні програми, менторство, сприяння виходу на зовнішні ринки) та інституційну підтримку (створення бізнес-інкубаторів, агентств розвитку тощо). Міжнародний досвід демонструє, що поєднання цих інструментів із гнучкою політикою держави здатне суттєво посилити спроможність МСБ розвиватися у швидкозмінному середовищі [3; 4; 5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку та підтримки малого і середнього бізнесу (МСБ) є предметом активних наукових і прикладних досліджень як в Україні, так і за кордоном. Значна частина сучасних праць зосереджена на формуванні державної політики підтримки підприємництва, створенні сприятливого регуляторного середовища та адаптації міжнародних інструментів розвитку МСБ до національних економічних умов.

В Україні стратегічні підходи до розвитку підприємництва визначені у Національній стратегії розвитку МСБ до 2027 року, що передбачає розширення доступу до фінансування, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток підприємницьких компетентностей та інтеграцію бізнесу в міжнародні ринки [2]. Доповнюють ці підходи аналітичні матеріали Національного інституту стратегічних досліджень, які акцентують увагу на необхідності формування інклюзивного та безбар'єрного середовища як умови підвищення економічної активності населення та розвитку підприємництва [1]. Практичні аспекти підтримки підприємництва в Україні також відображені у звітах міжнародних програм технічної допомоги, зокрема USAID, де визначено важливість інституційної підтримки, розвитку конкурентного середовища та регіональних ініціатив розвитку бізнесу [7].

У міжнародних дослідженнях значна увага приділяється системності політики підтримки МСБ. Звіт Європейської комісії підкреслює роль комплексних програм фінансування, інновацій та підприємницької освіти для підвищення стійкості економіки [3]. Аналогічні підходи реалізуються у США через інструменти кредитних гарантій, консультативної підтримки та державних закупівель, що описані у профілі SBA [6]. У країнах Азії акцент робиться на технологічному розвитку підприємництва: у Південній Кореї — через державні інституції підтримки стартапів та інновацій [4], у Сінгапурі — через цифрові ваучери та програму цифрової трансформації SMEs Go Digital [9]. Польський досвід демонструє ефективність поєднання грантових програм, навчання та регіональної підтримки підприємництва [5].

Водночас дослідження Світового банку підтверджують, що регуляторне середовище, доступ до фінансування та інституційна спроможність держави залишаються ключовими факторами розвитку підприємництва у різних країнах [9].

Незважаючи на значну кількість досліджень, питання комплексної адаптації міжнародних інструментів підтримки МСБ до умов України, особливо в період воєнних викликів та післявоєнного відновлення, залишається недостатньо систематизованим. Це зумовлює необхідність подальшого наукового узагальнення та формування практичних рекомендацій щодо впровадження ефективної моделі державної політики розвитку МСБ.

Метою статті є визначення ефективних міжнародних інструментів підтримки МСБ та обґрунтування можливостей їх адаптації до економічних умов України, зокрема в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Матеріали і методи. Для дослідження було використано ґрунтовну базу матеріалів, яка охоплює стратегічні документи державного рівня, звіти міжнародних фінансових інституцій та аналітику провідних світових агенцій.

У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняння міжнародного досвіду, узагальнення та логічної інтерпретації для оцінки ефективності інструментів підтримки МСБ та можливостей їх впровадження в Україні.

Виклад основного матеріалу. Успішна підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ) вимагає системного підходу, що поєднує фінансові стимули, інституційну інфраструктуру та стратегічну орієнтацію

державної політики. Порівняльний аналіз практик різних країн дозволяє виявити ефективні інструменти, які можуть бути адаптовані до українського контексту [2].

Розглядаючи досвід Європейського Союзу (на прикладі Німеччини, Польщі та Франції), ми побачимо різні підходи до реалізації цієї задачі.

Німеччина демонструє приклад довгострокової стратегії підтримки МСБ, яка базується на поєднанні фінансування, освіти та технологічного трансферу. Центральним елементом є діяльність державного банку KfW, який надає пільгові кредити, гарантії та інвестиційне фінансування. Додатково, система дуальної освіти сприяє підготовці кваліфікованих кадрів для малого бізнесу.

У свою чергу Польща, як країна з постсоціалістичним минулим, активно використовує кошти Європейських структурних фондів (особливо в рамках програм COSME та Європейського фонду регіонального розвитку) для розвитку підприємницького середовища, зокрема надання мікрогрантів, розвиток бізнес-інкубаторів, кластерів та регіональних агенцій підтримки МСБ. В той же час Франція впроваджує численні податкові стимули для стартапів та інноваційних МСБ, включаючи податкові кредити на науково-дослідні роботи (Crédit d'impôt recherche). Також діє система «La French Tech», що об'єднує стартапи, венчурний капітал і державні інституції.

Що стосується найбільшої економіки світу, а саме США, можна зазначити, що США мають одну з найбільш розвинених систем підтримки малого бізнесу у світі. Центральним органом є Small Business Administration (SBA), яка як гарантує банківські кредити (програма 7(a)) та надає пряме мікрофінансування, так при цьому проводить освітні та консультаційні програми та адмініструє програми участі малого бізнесу в державних закупівлях (set-aside contracts), що є важливим інструментом допомоги МСБ. Також важливу роль відіграють програми стимулювання інновацій: SBIR (Small Business Innovation Research) та STTR (Small Business Technology Transfer), які забезпечують фінансування НДДКР для малих підприємств у партнерстві з державними установами та науковими центрами [6].

Азійський регіон (Південна Корея, Сінгапур, Китай) має свій окремий досвід і підхід до цього питання. Південна Корея успішно використовує кластерний підхід до розвитку МСБ у високотехнологічних галузях. Держава активно фінансує стартапи, розвиває технопарки та мережу Центрів сприяння малому бізнесу. Значну роль відіграє Корейська агенція сприяння МСБ (KOSME). В свою чергу Сінгапур орієнтований на цифрову трансформацію МСБ. Через ініціативу SMEs Go Digital уряд стимулює впровадження хмарних технологій, електронної комерції та цифрових інструментів. Держава також компенсує до 70% вартості послуг бізнес-консультантів.

Також можна треба врахувати досвід Китаю, який запровадив масштабну програму «Масове підприємництво і масові інновації», що передбачає створення бізнес-інкубаторів, спрощення реєстрації підприємств, податкові пільги та широкомасштабне кредитування через державні банки. Окрема увага приділяється розвитку МСБ у другорядних містах як інструменту вирівнювання регіонального розвитку.

Узагальнення вище наведеного аналізу подано в таблиці 1. Наведені дані свідчать, що найуспішніші системи — це ті, де державна політика є цілісною, має довгострокове бачення і гнучко поєднує різні інструменти залежно від потреб бізнесу, стадії його розвитку та економічної кон'юнктури. Порівняльний аналіз країн з різними економічними моделями свідчить про те, що успішна політика підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) ґрунтується на системному, інтегрованому підході до стимулювання підприємництва. Виявлено декілька узагальнених практик, які мають високий потенціал для масштабування та адаптації.

Таблиця 1

Порівняння і особливості інструментів розвитку/підтримки МСБ в різних країнах

Країна	Основні інструменти	Особливості
Німеччина	Пільгові кредити, дуальна освіта	Орієнтація на сталість і виробничі МСБ
США	Кредити, інноваційні гранти, закупівлі	Акцент на інновації та ринок
Польща	Гранти, технічна допомога ЄС	Підтримка трансформації економіки
Сінгапур	Цифровізація, консультації	Швидка адаптація до технологій
Китай	Масове підприємництво, податкові пільги	Державна централізована модель

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [1; 2; 4; 5; 6; 9]

Країни з ефективною підтримкою МСБ (наприклад, Німеччина, США, Південна Корея) поєднують фінансові, освітні, технологічні та регуляторні інструменти. Просте надання доступу до фінансування не забезпечує довготривалого ефекту без супровідної інфраструктури: менторства, доступу до ринків, консультацій, цифрових рішень. Наприклад, у Німеччині фінансування інновацій обов'язково супроводжується кооперацією з науково-дослідними установами та участю в кластерах.

Однією з ключових переваг успішних моделей є незмінність стратегічного курсу на підтримку МСБ. У США, наприклад, програма SBA діє понад 70 років із поступовим розширенням повноважень. У Південній Кореї існує стало функціонуюча мережа державних інституцій підтримки підприємництва, інтегрована з екосистемою технопарків та інкубаторів.

У багатьох країнах інструменти чітко сегментуються за типами бізнесу, його розміром, етапом розвитку та сферою діяльності. Якщо, наприклад, в Німеччині це традиційні виробничі МСБ, які отримують податкові пільги та кредити, то у Франції чи США це стартапи, які отримують гранти на НДДКР та менторство, в той же час в Польщі і Китаї — це експортно орієнтовані компанії, які отримують підтримку з виходу на міжнародні ринки

Найуспішніші приклади демонструють ефективну взаємодію держави, бізнесу та наукових установ. У Сінгапурі урядові програми реалізуються через приватні цифрові платформи. У США бізнес-асоціації та університети активно залучаються до реалізації програм підтримки інноваційного підприємництва. Однією з ключових умов ефективної підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) у міжнародній практиці є налагоджена координація між державою, приватним сектором, освітніми та науковими установами. Така взаємодія створює синергію, яка дозволяє не лише оптимально використовувати ресурси, а й формувати середовище для стійкого підприємницького розвитку.

У країнах з розвиненими економіками держава часто виступає ініціатором партнерства, формуючи загальну рамку, а реалізація програм відбувається через приватні та громадські інституції. Наприклад, у США програми SBA реалізуються не напряму, а через банки-партнери, бізнес-асоціації, університети та неприбуткові організації. Це зменшує адміністративне навантаження на державу та підвищує гнучкість інструментів.

Велика частина інноваційних програм для МСБ у США, Франції, Німеччині чи Південній Кореї реалізується за моделлю трикутника «бізнес — наука — держава». Наприклад у рамках програми SBIR (США) підприємства зобов'язані працювати разом з науковими установами, а у Франції стартапи в рамках програми French Tech отримують доступ до лабораторій при вишах, в свою чергу в Південній Кореї технопарки часто розміщуються поруч із університетами й діють як спільні інкубатори. Це дозволяє малим підприємствам не лише отримати фінансування, а й інтегрувати нові технології, наукові розробки та практики управління.

Публічно-приватне партнерство також передбачає участь великих компаній, банків, платформ і корпорацій у розвитку МСБ. Як приклад — це Сінгапур, де програми цифровізації для МСБ реалізуються через партнерство з великими ІТ-компаніями (Microsoft, Google, Amazon Cloud), та Німеччина, де кредитування через KfW реалізується через комерційні банки, які беруть на себе первинну оцінку ризиків. Схожий підхід є і у США, де велика частина програм з навчання підприємців проводиться приватними бізнес-школами або великими корпораціями в межах корпоративної соціальної відповідальності.

Важливою ланкою партнерства є об'єднання підприємств — торгово-промислові палати, галузеві асоціації, кластери, які виконують такі таргетовані «ролі», рис. 1.

Співпраця з приватним сектором дозволяє програмам швидше адаптуватися до змін у ринковому середовищі, зменшити бюрократію та посилити довіру бізнесу до державних ініціатив. Наприклад, у Сінгапурі саме приватні провайдери є операторами консультаційних послуг, а держава відшкодовує частину їхньої вартості МСБ.

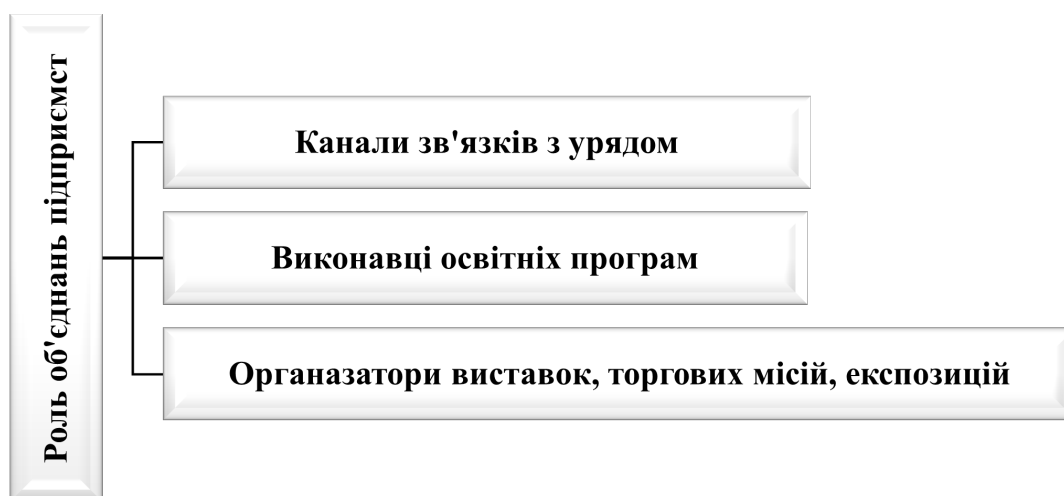


Рис. 1. Таргетовані «ролі» об'єднань підприємств в контексті розвитку МСБ

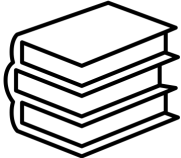
Джерело: узагальнено автором на основі джерел [1; 3; 7; 8]

У розвинених країнах держава виступає драйвером оцифрування МСБ. Програми «SMEs Go Digital» у Сінгапурі або численні ініціативи в ЄС передбачають не тільки технічну підтримку, але й компенсацію витрат на ІТ-рішення, електронну торгівлю, CRM-системи, кібербезпеку. Це критично важливо в умовах глобального зрушення в бік цифрової економіки.

Багато країн орієнтовані на розширення доступу до підприємництва для вразливих груп населення: жінок, молоді, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб. Наприклад, у Канаді діють окремі програми для підтримки жіночого підприємництва, у Франції — для бізнесів у депресивних регіонах, у Польщі — для молодих підприємців. Однією з відмінних рис розвинених систем є системна оцінка ефективності інструментів. Наприклад, ЄС зобов'язує всі проекти у межах структурних фондів мати чіткі КРІ (ключові індикатори ефективності), проводити ex-ante та ex-post оцінки, що дозволяє коригувати політику на основі даних, а не припущень. Підсумовуючи вищенаведене, сформовано таблицю 2.

Таблиця 2

Узагальнення кращих міжнародних практик розбудови малого та середнього бізнесу

Напрямок	Ум. визначення	Приклад країни	Суть практики	Потенціал для України
Фінансова підтримка		Німеччина, США	Пільгове кредитування, гранти, гарантії	Високий — за наявності донорських чи держфондів
Освітні програми		Польща, Франція	Бізнес-курси, акселератори	Потребує розширення через ОМС та вищі
Цифровізація		Сінгапур, Естонія	Діджитал-ваучери, консалтинг	Дуже актуально в умовах війни та релокації бізнесу
Інновації		США, Південна Корея	SBIR, технопарки, співпраця з університетами	Потрібна інтеграція з українськими НДІ
Регіональна підтримка		Китай, Канада	Спеціальні програми для депресивних регіонів	Високий — для розвитку МСБ на деокупованих територіях

Джерело: сформована автором на основі джерел [3; 4; 5; 6; 9]

Для України важливо перейняти найкращий досвід інших країн та зрозуміти які перспективи адаптації міжнародного досвіду в Україні під час активних бойових дій та в умовах повоєнного відновлення. Україна, перебуваючи в умовах повномасштабної війни, зіштовхується з унікальним історичним викликом: одночасно вести бойові дії, забезпечувати функціонування економіки та готуватися до масштабного відновлення і все це в епоху цифровізації і максимальної швидкості появи нових технологій та можливостей для їх застосування. У цьому контексті малий та середній бізнес (МСБ) є не лише джерелом зайнятості й податкових надходжень, а й інструментом економічної стійкості та соціальної стабільності.

Міжнародний досвід демонструє, що адаптація інструментів підтримки МСБ можлива навіть у кризових умовах — за умови гнучкості, децентралізації та залучення зовнішньої допомоги. Поточна ситуація вимагає адаптації міжнародних практик до умов високої невизначеності, логістичних обмежень, релокації та ризиків безпеки. Основні напрями адаптації можна візуалізувати наступним чином, рис. 2.



Рис. 2. Основні напрями адаптації міжнародних практик
Джерело: сформована автором на основі джерела [9]

Приклад Сінгапуру, де велика частина програм реалізується онлайн, може бути запозичений для українських реалій. Створення цифрових платформ «Підприємець» із вбудованими консультаційними модулями, ваучерами на діджиталізацію, реєстрацією грантових заявок — вже частково реалізується і має бути розширено.

Модель мікрогрантів, що працює у Польщі для молодих підприємців або в Канаді для вразливих груп, є надзвичайно актуальною. Українські програми грантів для переселенців чи ветеранського бізнесу вже діють, але потребують інституціоналізації на рівні стабільної системи. Можливе масштабування через платформу «Дія». Подібно до регіональних програм у Китаї, які стимулювали розвиток другорядних міст, Україна може й надалі підтримувати релокацію підприємств із прифронтових зон, гарантуючи їм пільгову оренду, доступ до інфраструктури, податкові пільги. Досвід постконфліктних країн, зокрема Балкан, демонструє важливість координації міжнародної технічної допомоги з національними пріоритетами. Для цього потрібна єдина національна рамка, яка скоординує донорські інструменти з пріоритетами уряду (аналог OECD SME Policy Index) [1; 2; 7].

Повоєнна фаза — це вікно можливостей для перезапуску економіки, коли роль МСБ особливо важлива в питаннях зайнятості, повернення ВПО, відновлення місцевої економіки та інтеграції ветеранів.

За результатами проведених кабінетних досліджень можна виділити наступні пріоритети:

1. Модернізація інфраструктури підтримки МСБ. Відновлення мережі центрів розвитку підприємництва, створення муніципальних інкубаторів, хабів підтримки ветеранів — за аналогією з програмами у США (Small Business Development Centers), Польщі (PARP), Німеччині (EXIST).

2. Перехід від грантів до доступного кредитування. На етапі відновлення ключовим є повернення довіри до банківської системи та запуск програм пільгового фінансування. Приклад — гарантійні фонди в ЄС або кредитні програми KfW у Німеччині. В Україні це можливо через розширення програм «5–7–9%» із державною гарантією.

3. Вбудовування МСБ у ланцюги відновлення. Подібно до досвіду післявоєнної Хорватії, український МСБ має бути включений у відбудову: постачання матеріалів, логістика, субпідряди. Це дасть мультиплікативний ефект і сприятиме імпортозаміщенню.

4. Сприяння експорту та інтернаціоналізації. Використання досвіду Естонії, Литви та Чехії щодо просування МСБ на зовнішні ринки через експортні офіси, ваучери на участь у виставках, консультування з сертифікації. В Україні цю функцію може розвивати Офіс з розвитку підприємництва та експорту.

5. Інтеграція в систему підготовки кадрів. Залучення моделей дуальної освіти (як у Німеччині), партнерства з університетами та професійними закладами для підготовки фахівців, потрібних для повоєнної економіки. Особливо важливо — перекваліфікація ВПО та демобілізованих військових.

Адаптація міжнародного досвіду підтримки МСБ можлива і необхідна вже під час війни, а в період повоєнного відновлення вона має стати стратегічним компонентом економічної політики України. Успішне використання таких інструментів потребує як системної координації уряду з донорами, розбудови інституційної інфраструктури, залучення громад та місцевих ініціатив, забезпечення стійкості підтримки незалежно від політичного циклу. В умовах обмежених ресурсів саме інтелектуальне запозичення перевірених практик може забезпечити ефективне масштабування підтримки для десятків тисяч українських підприємців.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Малий та середній бізнес (МСБ) відіграє вирішальну роль у формуванні сталої, інклюзивної та гнучкої економіки, особливо в умовах зовнішніх викликів, як-от війна чи економічна криза. Проведений аналіз міжнародного досвіду доводить, що найефективнішими

є ті моделі підтримки МСБ, які поєднують фінансові інструменти з освітніми програмами, менторством, інфраструктурною та цифровою підтримкою.

У розвинених країнах підтримка МСБ базується на системності та довгостроковості державної політики, ефективному публічно-приватному партнерстві, адаптації інструментів до потреб різних груп підприємців, чіткій оцінці результатів та прозорості процесів. Країни як США, Німеччина, Сінгапур чи Південна Корея демонструють приклади того, як інтегровані підходи дозволяють МСБ розвиватися в умовах технологічних змін, глобальної конкуренції та кризових періодів. Для України цей досвід є особливо цінним у контексті ведення бойових дій та економічної нестабільності, а також враховуючи потреби у швидкому відновленні зруйнованої економіки. Це також допоможе у поверненні мільйонів громадян до активного трудового життя після війни. У короткостроковій перспективі (період війни) пріоритетом можуть стати мікрофінансування, цифрова підтримка, релокація бізнесу та підтримка підприємництва серед ВПО та ветеранів. У середньо- та довгостроковій перспективі (післявоєнне відновлення) — ключовим є інтеграція МСБ у процеси відбудови країни, стимулювання інновацій і кластеризації, розвиток експортного потенціалу, реформування системи державного фінансування та гарантій.

Таким чином, використання найкращих міжнародних практик з урахуванням українських реалій може стати потужним інструментом перезапуску економіки, зміцнення підприємницького середовища та формування конкурентоспроможного внутрішнього ринку. Розвиток МСБ — це не лише економічне, а й соціальне та стратегічне завдання, успішне виконання якого напяму впливатиме на майбутнє країни.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання ефективності комплексних інструментів підтримки МСБ в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення, а також на формування механізмів їх адаптації до регіональних особливостей України. Перспективним є створення системи моніторингу результативності програм підтримки, визначення показників їх соціально-економічного впливу та обґрунтування моделей інтеграції МСБ у процеси відбудови країни, інноваційного розвитку та міжнародної економічної співпраці.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Пріоритети та виклики політики безбар'єрності: аналітичні матеріали до розробки Плану заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні. URL: <https://surl.lt/nxikab> (дата звернення: 17.09.2025).
2. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва (МСП) на період до 2027. URL: <https://surl.li/mviglz> (дата звернення: 25.09.2025).
3. Annual report on european SMEs 2020/2021. URL: <https://surl.li/simzit> (дата звернення: 01.10.2025).
4. Jump-up Strategy for SMEs SME policy redefined by ground-level insights. URL: <https://surl.li/vfqszs> (дата звернення: 05.10.2025).
5. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. URL: <https://surli.cc/xexdcv> (дата звернення: 30.11.2025).
6. U.S. Small Business Administration (SBA). 2021 Small business profile. 2021. URL: <https://surl.li/nanfgz> (дата звернення: 04.12.2025).
7. United States Agency for International Development (USAID). Support to Competitive Economy of Ukraine (CEP): Annual report 2021. 2021. URL: <https://surl.li/raxhwy> (дата звернення: 09.12.2025).
8. World Bank. Doing business 2020: Comparing business regulation in 190 economies. Washington, DC: World Bank, 2020. URL: <https://surl.li/wmjdrj> (дата звернення: 17.12.2025).
9. Enterprise Singapore — Annual Report 2021/2022. URL: <https://surl.li/ykufbp> (дата звернення: 27.12.2025).

References

1. National Institute for Strategic Studies. Priorytety ta vyklyky polityky bezbariarnist: analitychni materialy do rozrobky Planu zakhodiv na 2025–2026 roky z realizatsii Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariarnoho prostoru v Ukraini [Priorities and challenges of barrier-free policy: analytical materials for the development of the Action Plan for

2025–2026 for the implementation of the National Strategy for creating a barrier-free space in Ukraine]. Available at: <https://surl.lt/nxikab>

2. Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized enterprises (SMEs) until 2027. Presentation format. Available at: <https://surl.li/mviglz>

3. Annual report on European SMEs 2020/2021. Available at: <https://surl.li/simzit>

4. Jump-up Strategy for SMEs: SME policy redefined by ground-level insights. Available at: <https://surl.li/vfqszs>

5. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce [Report on the state of the SME sector in Poland]. Available at: <https://surli.cc/xexdcv>

6. U. S. Small Business Administration (SBA). 2021 Small Business Profile. 2021. Available at: <https://surl.li/nanfgz>

7. United States Agency for International Development (USAID). Support to Competitive Economy of Ukraine (CEP): Annual Report 2021. 2021. Available at: <https://surl.li/raxhwy>

8. World Bank. Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington, DC: World Bank, 2020. Available at: <https://surl.li/wmjdrd>

9. Enterprise Singapore. Annual Report 2021/2022. Available at: <https://surl.li/ykufbp>

Дата першого надходження статті до видання: 30.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.03.2026

Дата публікації: 07.03.2026

Verteletskyi Oleksandr

*PhD Student of the Department of Public
Administration,
Management and Marketing
Volodymyr Dahl East Ukrainian National
University*

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE USE OF INSTRUMENTS FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Summary. *Introduction.* The article provides a systematic analysis of international experience in supporting small and medium-sized enterprises (SMEs), focusing on effective instruments that can be adapted to current conditions in Ukraine. Considering the key role of SMEs in forming a flexible, innovative, and resilient economy, especially during periods of crises and transformations, the study covers financial, educational, institutional, and digital support mechanisms applied in the European Union, the United States, South Korea, Singapore, and China.

Objective. The purpose of the study is to identify effective international SME support instruments and substantiate the possibilities of their adaptation to Ukraine's economic conditions, particularly under martial law and during post-war recovery.

Materials and Methods. A thorough database of materials was used for the study, which includes strategic documents at the state level, reports of international financial institutions and analytics of leading world agencies.

The study employs methods of system analysis, comparison of international experience, generalization, and logical interpretation to assess the effectiveness of SME support instruments and the possibilities for their implementation in Ukraine.

Results. The analysis of international experience has shown that the most effective models of support for small and medium-sized enterprises (SMEs) are based on a comprehensive combination of financial instruments with educational programs, mentoring, infrastructure, and digital support. In developed countries, SME support policy is characterized by systemic and long-term approaches, the development of public-private partnerships, adaptation of instruments to different groups of entrepreneurs, and transparent evaluation of outcomes. It has been established that integrated approaches implemented in the United States, Germany, Singapore, and South Korea ensure SME resilience under technological change, global competition, and crisis conditions. The feasibility of applying this experience in Ukraine, taking into account wartime challenges and post-war economic recovery needs, has been substantiated.

In the short term, priority support instruments may include microfinancing, digital services, business relocation, and support for entrepreneurship among internally displaced persons and veterans. In the medium and long term, key importance is attached to integrating SMEs into reconstruction processes, stimulating innovation and clustering, developing export potential, and reforming public financing and guarantee systems. It is demonstrated that adapting international practices can contribute to economic recovery, strengthening the entrepreneurial environment, and increasing the resilience of the domestic market.

Prospects. Further research should focus on developing a methodology for assessing the effectiveness of comprehensive SME support instruments under wartime economic conditions and post-war

recovery, as well as on forming mechanisms for their adaptation to regional specificities of Ukraine. A promising direction is the creation of a monitoring system for the performance of support programs, the determination of indicators of their socio-economic impact, and the substantiation of models for integrating SMEs into the country's reconstruction processes, innovation development, and international economic cooperation.

Key words: *small and medium-sized enterprises, international experience, support instruments, financing.*

УДК 657.1:347.736

Вовк Віктор Вікторович

*аспірант факультету обліку
та податкового менеджменту*

*Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана*

ORCID: 0009-0003-8969-3543

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-6

ЧЕРГОВІСТЬ ВИМОГ КРЕДИТОРІВ У БАНКРУТСТВІ: НЕВІДПОВІДНІСТЬ ПРАВОВОЇ ТА ОБЛІКОВОЇ МОДЕЛЕЙ

Анотація. Вступ. Правове регулювання процедур банкрутства оперує категорією вимоги кредитора з визначеним пріоритетом задоволення, тоді як бухгалтерський облік відображає зобов'язання як економічну величину боргу. На перший погляд – два описи одного явища, однак насправді – два концептуально різних об'єкти з різним складом атрибутів. Реєстр вимог кредиторів, що є центральним документом конкурсного провадження, фактично формується поза системою бухгалтерського обліку, що породжує інформаційну асиметрію між учасниками процедури та підвищує ймовірність помилок класифікації черговості. Зазначена проблема має концептуальний, а не технічний характер і потребує теоретичного обґрунтування.

Мета. Метою дослідження є виявлення та теоретичне обґрунтування концептуальної невідповідності між правовою моделлю вимог кредиторів і бухгалтерською моделлю зобов'язань у процедурах банкрутства, визначення її структурних наслідків та формулювання вимог до інформаційної системи обліку в умовах неплатоспроможності.

Матеріали і методи. Інформаційну базу дослідження становлять норми Кодексу України з процедур банкрутства, Національні положення (станданти) бухгалтерського обліку, Концептуальна основа фінансової звітності РМСБО, а також праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері права банкрутства та теорії обліку. У дослідженні застосовано методи порівняльного аналізу (для зіставлення атрибутного складу правової та бухгалтерської моделей); структурно-функціональний метод (для виявлення відмінностей між інформаційними режимами діяльності та неплатоспроможності); метод критеріального аналізу (для розроблення критерію інформаційної достатності); індуктивний метод (для виведення теоретичних положень із виявлених структурних невідповідностей); метод моделювання (для побудови схеми зв'язків між невідповідністю моделей та її наслідками).

Результати. Обґрунтовано нетотожність об'єктів бухгалтерського обліку та правового регулювання. Правова модель вимоги включає чотири параметри: суму боргу, ідентифікацію кредитора, правову природу вимоги та черговість задоволення. Тоді як бухгалтерська модель зобов'язання, побудована на припущенні безперервності діяльності, відображає лише перші два. Аргументовано, що процедури неплатоспроможності формують якісно відмінний інформаційний режим, за якого облікові дані набувають доказового значення, однак структурно не містять характеристик, необхідних для визначення місця кредитора в ієрархії задоволення вимог. Запропоновано критерій інформаційної достатності бухгалтерського обліку для процедур банкрутства. За цим критерієм чинна система є структурно недостатньою щодо відображення пріоритету вимоги та ознаки її забезпечення. Виявлено три групи структурно зумовлених наслідків невідповідності: операційні, правові та поведінкові. Вони мають спільну структурну причину і не усуваються точковими технічними коригуваннями.

Перспективи. У подальших дослідженнях пропонується зосередити увагу на переході від теоретичного обґрунтування до методичної



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

реалізації сформульованих вимог до системи обліку. Це включає розроблення системи субрахунків для відображення атрибутів пріоритету та забезпечення, проектування форми реєстру вимог кредиторів як похідного від облікових даних документа, а також проведення порівняльного аналізу зарубіжних підходів до нормативного регулювання обліку в умовах неплатоспроможності з метою їх адаптації до вітчизняної правової системи.

Ключові слова: банкрутство, черговість кредиторів, реєстр вимог, бухгалтерський облік зобов'язань, інформаційна недостатність, пріоритет вимоги, going concern.

Постановка проблеми. Кодекс України з процедур банкрутства (далі — КУзПБ) [1] оперує правовою категорією «вимога кредитора з пріоритетом задоволення». Бухгалтерський облік оперує економічною категорією «зобов'язання як величина боргу». На перший погляд це два описи одного явища. Насправді ж, це два концептуально різних об'єкти з різним складом атрибутів, між якими відсутній прямий функціональний відповідник в інформаційній системі обліку. Реєстр вимог кредиторів являється центральним документом процедури банкрутства. За своєю інформаційною природою він є похідним від зобов'язань боржника, проте фактично формується поза системою бухгалтерського обліку, шляхом опрацювання договорів, судових рішень та виконавчих листів. Це породжує суттєві часові витрати, підвищує ймовірність помилок класифікації черговості та створює умови для інформаційної асиметрії між учасниками провадження. Зазначена проблема не є технічною, вона має концептуальний характер і потребує теоретичного обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Правові аспекти провадження у справах про банкрутство, включаючи статус учасників і порядок задоволення вимог, досліджували Поляков Б. М. та Поляков Р. Б. [2], однак аналіз відповідності облікової системи правовій моделі вимоги у їхніх роботах не здійснювався. Грабован Л. І. [3] розкриває правовий статус кредиторів за КУзПБ і механізм трансформації матеріальних відносин у процесуальні, проте питання інформаційного забезпечення цього процесу залишається поза межами дослідження. Бутирська І. А. [4] системно аналізує правовий статус учасників провадження та повноваження арбітражного керуючого, фіксуючи залежність його функцій від первинних облікових документів, що є важливим для обґрунтування операційних наслідків невідповідності. Ярмоленко О. С. [5; 6] досліджує класифікацію кредиторів і механізм висунування вимог, підтверджуючи допоміжну роль облікових даних при встановленні ознаки забезпечення. Москаль Н. В. [7] обґрунтовує зміст припущення безперервності діяльності та наслідки його порушення для фінансової звітності, що є концептуальною основою для аналізу зміни інформаційного режиму. Атаманчук Л. О. [8] емпірично встановлює, що при ліквідаційній процедурі з десяти принципів бухгалтерського обліку реально функціонують лише два, однак питання адаптації системи обліку до нових інформаційних потреб у роботі не розглядається. Зарудна Н. Я. та Кундеус О. М. [9] констатують невідповідність чинної облікової нормативної бази потребам процедур банкрутства в частині відображення черговості, проте не формують системних вимог до її усунення. Бауер К. (Bauer K.) та Господка Й. (Hospodka J.) [10] аналізують інформаційні потреби при неплатоспроможності та досвід запровадження окремої бази ліквідаційного обліку в Національні стандарти бухгалтерського обліку США (US GAAP) (далі — НСБО США), демонструючи системний підхід до вирішення проблеми. Байрд Д. Г. (Baird D. G.) [11] обґрунтовує пріоритет як самостійний параметр вимоги, рівнозначний її сумі, що є концептуальною основою для аналізу невідповідності облікової моделі. Сльозко Т. М. [12] розкриває структуру концептуальної основи бухгалтерського обліку як системи взаємозв'язаних цілей і принципів, що дозволяє обґрунтувати неможливість усунення виявленої невідповідності без зміни концептуальної основи. Таким чином, зона перетину «правова модель вимоги кредитора — інформаційна архітектура бухгалтерського обліку» залишається теоретично нерозробленою.

Метою статті є виявлення та теоретичне обґрунтування концептуальної невідповідності між правовою моделлю вимог кредиторів і бухгалтерською моделлю зобов'язань у процедурах банкрутства, визначення її структурних наслідків та формулювання вимог до інформаційної системи обліку в умовах неплатоспроможності.

Матеріали і методи. Інформаційну базу дослідження становлять норми Кодексу України з процедур банкрутства, Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, Концептуальна основа фінансової звітності РМСБО, а також наукові праці з теорії бухгалтерського обліку та права банкрутства.

У дослідженні застосовано такі наукові методи: порівняльний аналіз (для зіставлення атрибутного складу правової та бухгалтерської моделей зобов'язання); структурно-функціональний метод (для виявлення функціональних відмінностей між інформаційними режимами діяльності та неплатоспроможності); метод критеріального аналізу (для розроблення та застосування критерію інформаційної достатності); індуктивний метод (для виведення теоретичних положень із сукупності виявлених структурних невідповідностей); метод моделювання (для побудови схематичного зображення причинно-наслідкових зв'язків між невідповідністю моделей та її наслідками).

Виклад основного матеріалу. У звичайних цивільних правовідносинах кредитор реалізує право вимоги шляхом стягнення боргу з конкретного боржника. Відкриття провадження у справі про банкрутство змінює правову природу цього права: індивідуальне стягнення замінюється участю у конкурсному розподілі майнової маси [5]. З цього моменту зобов'язання трансформується у право кредитора на участь у розподілі активів боржника з визначеним пріоритетом [3]. Ці правові конструкції відрізняються за своєю природою: перша спрямована проти особи боржника, друга реалізується через участь у розподілі його майна [2, с. 119–120].

Зазначена трансформація є не лише процесуальною, вона змінює економічний зміст самої вимоги. Як слушно зауважує Бутирська І.А., «статус кредитора в справі про банкрутство визначають характер його вимоги до боржника, забезпеченість вимог, час виникнення зобов'язання і соціальна значущість інтересу, що захищається» [4, с. 106]. Отже, правова модель вимоги у банкрутстві є багатовимірною. Окрім суми боргу, вирішального значення набувають такі структурні параметри, як ознака забезпечення та черговість задоволення відповідно до ст. 64 КЗУПБ [1]. Саме поєднання суми, пріоритету та ознаки забезпечення формує повний правовий опис вимоги кредитора у банкрутстві [6].

Ієрархія черг відображає не технічний порядок виплат, а нормативно закріплений механізм розподілу вартості в умовах її обмеженості. Вона враховує ступінь соціальної вразливості окремих категорій кредиторів, наявність речових гарантій та економічний характер вимог. Саме тому визначення кредитора як забезпеченого або конкурсного дозволяє одразу встановити перспективу задоволення його вимог [6].

Важливо підкреслити, що пріоритет у цій моделі не є похідним від суми вимоги. Він становить самостійну характеристику, яка визначає можливість і послідовність її задоволення. Байрд Д.Г. у своїй фундаментальній роботі з абсолютного пріоритету аргументує, що «пріоритет вимагає ранжування вимог» і є абсолютним незалежно від форми виплати. Тобто, вимоги нижчого рівня можуть бути задоволені лише після повного покриття вимог вищого рівня [11]. Попри юрисдикційні відмінності, ідея пріоритету як окремого виміру вимоги є концептуально універсальною і узгоджується з національною моделлю черговості.

Таким чином, у процедурі банкрутства об'єктом правового регулювання є не просто борг як грошове зобов'язання, а структурована вимога з визначеним місцем у системі конкурсного розподілу. Саме ця багатовимірність правової конструкції вимоги створює передумови для аналізу її відповідності облікової моделі зобов'язання.

Для встановлення цієї відповідності необхідно зіставити правову конструкцію вимоги з тим, як зобов'язання репрезентується у системі бухгалтерського обліку. У цьому дослідженні під правовою моделлю вимоги кредитора розуміється сукупність юридично значущих характеристик вимоги, що визначають обсяг і умови її задоволення у процедурі банкрутства; під бухгалтерською моделлю зобов'язання — сукупність атрибутів, через які зобов'язання відображається в системі бухгалтерського обліку відповідно до чинної нормативної бази.

Бухгалтерська модель зобов'язання сформована в межах економічної логіки, відмінної від тієї, що лежить в основі правового регулювання конкурсних відносин. Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» (далі — НП(С)БО 11) [13] зобов'язання визначається як заборгованість підприємства, що виникла внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, призведе до зменшення економічних вигід. Аналогічний підхід закріплено у Концептуальній основі фінансової звітності РМСБО (далі — Концептуальна основа РМСБО), де зобов'язання трактується як теперішній обов'язок передати економічний ресурс іншій стороні [14, с. 42–44]. Визначальними характеристиками зобов'язання в обох системах є його сума, строк погашення та ідентифікація контрагента.

Відсутність пріоритету задоволення серед атрибутів облікового об'єкта не є прогалиною: вона закономірно впливає з базового припущення, на якому побудована уся концептуальна основа бухгалтерського обліку. Припущення безперервності діяльності, закріплене у Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (далі — НП(С)БО 1) [15] та Концептуальна основа РМСБО [14, с. 34], визначає функціональне призначення обліку як вимірювання фінансового стану та результатів діяльності суб'єкта господарювання. За таких умов зобов'язання виконуються у порядку настання строків, а не у порядку правової субординації. Тож пріоритет не набуває практичного значення і природно залишається поза обліковою системою. Як зазначають Бауер К. та Господка Й., облік «зосереджений на задоволенні інформаційних потреб суб'єктів, що продовжують діяльність», і принципово не призначений для цілей, що виникають за умов загрози її припинення [10].

Відкриття провадження у справі про неплатоспроможність не скасовує бухгалтерський облік, однак змінює спосіб використання його даних. В умовах безперервної діяльності облік виконує вимірювальну функцію, забезпечуючи інформацію про фінансовий стан підприємства. У конкурсному провадженні ті самі дані набувають доказового значення. Інформація про зобов'язання використовується як підстава для встановлення обґрунтованості вимог кредиторів, але не визначає їх правової природи та черговості задоволення [9; 10]. У цій процедурі вирішується питання не своєчасності виконання зобов'язання, а розподілу

недостатньої майнової маси між кредиторами з різним правовим статусом. Визначальними стають характеристики, відсутні у стандартній обліковій моделі: правова природа вимоги, її забезпечення та встановлена законом черговість задоволення. Таким чином, у процедурах банкрутства відбувається зміна функції облікових даних з економічного вимірювання боргу на юридичне визначення права на частку активів боржника.

Зіставлення двох моделей, наведене на рис. 1, дозволяє констатувати їх концептуальну невідповідність. Правова модель вимоги кредитора включає суму боргу, правову природу вимоги, ознаку забезпечення та встановлену законом черговість задоволення. При цьому саме сума і пріоритет є параметрами, що безпосередньо визначають, скільки саме отримає кредитор. Бухгалтерська модель зобов'язання, сформована в межах припущення безперервності діяльності, відображає лише економічну величину боргу без урахування його правової субординації. Два параметри правової моделі відсутні в обліковій, не як забуті реквізити, а як характеристики релевантні не для вимірювання результату діяльності, а для розподілу втрат у разі її припинення. Саме тому включення реквізиту «черга» до аналітики рахунку без зміни концептуальної основи є лише формальним заходом і не усуває цієї розбіжності Сльозко Т.М. обґрунтовує, що концептуальна основа є «системою взаємозв'язаних цілей і принципів», яка визначає функціональне призначення усієї облікової системи [12].

Встановлення концептуальної невідповідності ще не означає доведення її практичної значущості. Для цього необхідний критерій, який дозволяє встановити не формальну, а змістовну відповідність інформаційної системи потребам правового регулювання. У зв'язку з цим пропонується застосувати критерій інформаційної достатності, відповідно до якого облікова система вважається адекватною певній правовій моделі лише за умови, що вона відображає всі істотні характеристики об'єкта регулювання. У процедурі банкрутства таким об'єктом є вимога кредитора, а її істотними характеристиками виступають не лише сума боргу, але й правова природа вимоги, наявність або відсутність забезпечення, а також встановлена законом черговість задоволення. Саме ці параметри визначають імовірність та обсяг фактичного задоволення у випадку недостатності активів боржника. Вони закріплюються у структурі черг, передбаченій законодавством, та відображаються у реєстрі вимог кредиторів [1; 16].

Застосування запропонованого критерію дозволяє встановити, що чинна система бухгалтерського обліку повністю забезпечує відображення економічної величини зобов'язання та ідентифікацію кредитора. Сума боргу фіксується через сальдо рахунків класу 6, сформованих на підставі первинних документів, а аналітичний облік у розрізі контрагентів дозволяє ідентифікувати кредитора [17].

Водночас система не містить структурних механізмів фіксації пріоритету вимоги та її забезпеченості. Пріоритет визначається поза межами облікової системи, з договорів і судових рішень. При цьому розпорядник майна встановлює вимоги забезпечених кредиторів відповідно до їхніх заяв, а за їх відсутності «згідно з даними обліку боржника» [5], що свідчить про допоміжний, а не визначальний характер облікової інформації. Аналогічно, ознака забезпечення не є атрибутом об'єкта обліку, а міститься у договірних документах поза системою бухгалтерських рахунків. Як зауважують Поляков Б.М. та Поляков Р.Б., реєстр вимог кредиторів «за своєю суттю є пасивом боржника», однак фактично формується як окремий документ, а не на основі даних обліку [2, с. 17–18].

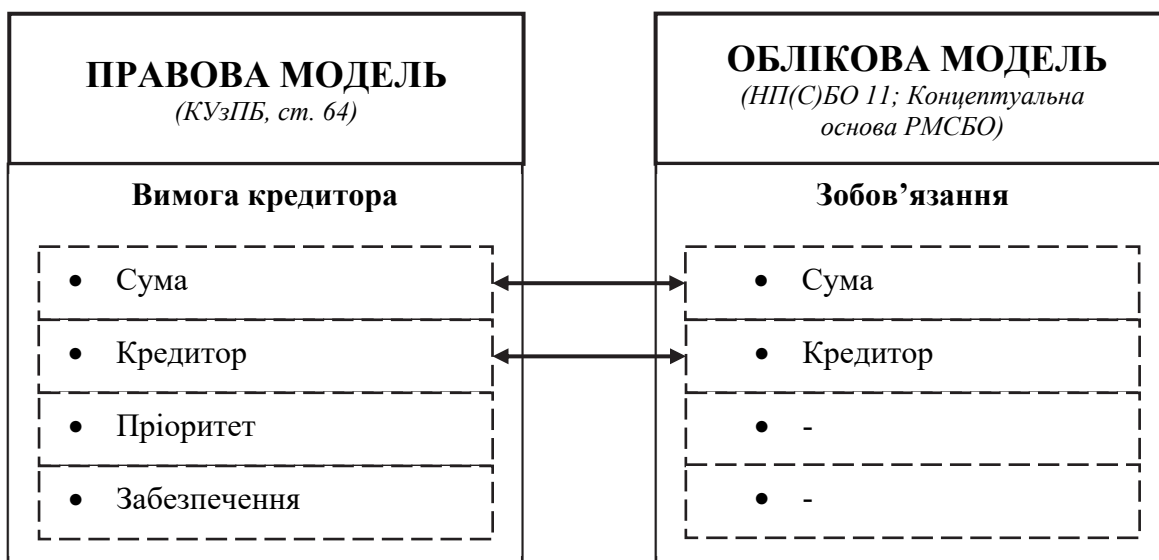


Рис. 1. Концептуальна невідповідність правової та облікової моделей
Джерело: складено автором на основі [1; 13; 14]

Отже, чинна система бухгалтерського обліку є інформаційно достатньою щодо відображення величини зобов'язання та ідентифікації кредитора, однак структурно не охоплює тих характеристик вимоги, що визначають її місце у конкурсному процесі. Відсутність у системі атрибутів пріоритету та забезпеченості означає, що облікова інформація не може самостійно відтворити повну картину прав кредиторів у процедурі банкрутства. Унаслідок цього виникає подвійність інформаційних потоків: бухгалтерська система фіксує суму боргу, тоді як реєстр вимог кредиторів відображає його правову кваліфікацію та черговість задоволення. Така паралельність породжує додаткові витрати на трансформацію даних, підвищує ризик інформаційної асиметрії між учасниками провадження та виявляє межі універсальності стандартної облікової моделі в умовах припинення діяльності.

Виявлена інформаційна недостатність не є випадковою прогалиною. Вона має концептуальне підґрунтя і зумовлена іншим базовим припущенням, на якому побудована система бухгалтерського обліку. Якщо за умов безперервності діяльності зобов'язання розглядаються як елемент структури капіталу, що підлягає виконанню у звичайному господарському обороті, то в межах конкурсного провадження вони стають юридичною підставою для участі у розподілі обмеженого майна боржника.

Цей перехід змінює не саму систему обліку, а функціональний контекст, у якому її дані інтерпретуються та використовуються.

У науці бухгалтерського обліку банкрутство традиційно розглядається як окремий випадок обліку діяльності підприємства, за якого змінюються методи оцінки та звітність, але концептуальна основа залишається незмінною. Однак здійснений раніше аналіз правової моделі вимоги кредитора дозволяє обґрунтувати інше. Процедура неплатоспроможності формує якісно відмінний інформаційний режим, який орієнтований не на вимірювання результатів діяльності, а на забезпечення передбачуваного розподілу обмежених ресурсів між кредиторами з різним правовим статусом.

Оскільки облікова система побудована на припущенні безперервності діяльності, пріоритет задоволення вимоги в її межах не набуває самостійного значення і закономірно не фіксується серед атрибутів зобов'язання.

Процедури неплатоспроможності є саме тим випадком, коли припущення безперервності порушується і інша основа стає не теоретичною можливістю, а операційною необхідністю [7]. Атаманчук Л. О. емпірично встановила, що при ліквідаційній процедурі фактично функціонують лише два загальних принципи бухгалтерського обліку, обачності та єдиного грошового вимірника [8]. Це означає, що при банкрутстві стандартна облікова система функціонує в істотно звуженому нормативному підґрунті, однак не набуває нового концептуального наповнення, відповідного новим інформаційним потребам.

Зарубіжна практика демонструє, що ця проблема має системне вирішення. Бауер К. та Господка Й. зазначають, що американська система НСБО США запровадила окрему базу ліквідаційного обліку, яка активується у момент прийняття рішення про ліквідацію і змінює не окремі реквізити, а саму концептуальну основу. Тоді інформація орієнтується не на визначення результату діяльності, а на оцінку можливостей задоволення вимог кредиторів [10]. У вітчизняному контексті Зарудна Н. Я. та Кундеус О. М. констатують, що в умовах банкрутства основним завданням обліку є формування інформації про кредиторів та спеціальну черговість погашення зобов'язань відповідно до ст. 64 КУзПБ, однак чинна облікова нормативна база цього завдання не виконує [9].

У межах конкурсного провадження центральним стає не сам факт боргу, а місце кредитора в ієрархії його задоволення. Пріоритет, закріплений законодавством, визначає послідовність та фактичні межі отримання коштів [1]. Як підкреслює Байрд Д. Г., саме порядок субординації вимог формує механізм перерозподілу економічної вартості у разі фінансової неспроможності [11]. Відповідно, визначальними характеристиками вимоги стають не сума та строк, а її правова природа, забезпечення та черговість задоволення [3; 6]. В таблиці 1 узагальнено цю відмінність між двома інформаційними режимами.

Ця розбіжність трансформується у низку практичних наслідків для функціонування процедури банкрутства. По-перше, виникає потреба у створенні паралельної інформаційної системи, а саме реєстру вимог кредиторів, який доповнює облікові дані юридично значущими параметрами [2, с. 17–18; 16]. По-друге, відбувається трансформація ролі облікової інформації, вона використовується як доказова база для підтвердження суми вимоги, але не визначає її правову кваліфікацію та черговість. По-третє, формується додаткове навантаження на учасників процедури, пов'язане з необхідністю зіставлення економічних та правових характеристик кожної вимоги, що є безпосереднім операційним наслідком інформаційної недостатності.

Таким чином, проблема черговості вимог кредиторів не зводиться до технічної деталізації реєстру або аналітичних рахунків. Вона відображає глибшу інституційну розбіжність між двома інформаційними режимами: режимом вимірювання фінансового стану за умов безперервності діяльності та режимом встановлення порядку задоволення вимог у разі її припинення. Стандартна облікова модель є адекватною для першого і структурно недостатньою для другого, не через відсутність окремих реквізитів, а через відмінність базових припущень, на яких вона побудована.

Таблиця 1

Використання облікової інформації: режими звичайної господарської діяльності та неплатоспроможності

Параметр	Режим звичайної господарської діяльності	Режим неплатоспроможності
Мета інформації	Оцінка фінансового стану та результату діяльності	Встановлення прав кредиторів на участь у розподілі активів боржника
Економічний зміст зобов'язання	Борг, що підлягає погашенню у звичайному обороті	Підстава участі у розподілі активів боржника між кредиторами
Ключові характеристики	Сума, строк погашення	Сума, правова природа, забезпечення, черговість
Основні користувачі	Менеджмент, інвестори, контролюючі органи	Суд, арбітражний керуючий, кредитори
Функція обліку	Вимірювальна	Доказова
Результат використання	Фінансова звітність	Реєстр вимог кредиторів

Джерело: розробка автора

Відсутність атрибутів пріоритету та забезпечення в структурі облікових записів зобов'язань зумовлює три групи наслідків, що проявляються на рівні організації процедури, правового захисту кредиторів і поведінки її учасників.

Першу групу становлять операційні наслідки. Для встановлення пріоритету кожної вимоги арбітражний керуючий звертається до джерел, що знаходяться поза системою бухгалтерського обліку: договорів, судових рішень, виконавчих листів, відомостей реєстру речових прав. Чинне законодавство фіксує цю залежність: розпорядник майна встановлює вимоги забезпечених кредиторів відповідно до їхніх заяв, а за їх відсутності згідно з даними обліку боржника [5]. Це свідчить про резервну, а не основну роль облікових даних у цьому процесі. Бутирська І. А. зазначає, що виявлення дебіторської заборгованості та аналіз правочинів ліквідатором мають передувати детальному аналізу фінансово-господарської діяльності, а в разі відсутності первинних документів виконання цих функцій є неможливим [4, с. 85–86]. Відповідно, процес формування реєстру вимог кредиторів вимагає значних часових і трудових витрат і підвищує ймовірність помилок класифікації, передусім щодо зобов'язань, правова природа яких не впливає з первинних облікових документів.

Друга група пов'язана з правовими наслідками. Відповідно до ст. 45 КУзПБ, помилкова черговість є підставою для оскарження реєстру вимог кредиторів. Відсутність у системі обліку фіксації пріоритету вимоги означає, що при виникненні спору між учасниками процедури відсутнє об'єктивне облікове джерело для його вирішення, що переводить розгляд у судову площину. Ярмоленко О. С. зазначає, що строки для заявлення вимог у конкурсному провадженні є присікальними, а їх пропуск веде до втрати права вирішального голосу. При цьому питання відновлення строків за умов воєнного стану стало предметом суперечливої судової практики [6]. Грабован Л. І. підкреслює, що матеріальні відносини між боржником і кредитором «повинні трансформуватись у процесуальні, інакше після порушення провадження вони не зможуть бути реалізовані» [3]. Наслідки помилок у черговості не обмежуються стороною зі спірною вимогою, вони збільшують тривалість та витрати всієї процедури розподілу.

Третю групу утворюють поведінкові наслідки. Визначення пріоритету вимоги виключно на підставі договірної документації поза системою обліку знижує верифікованість цього параметра. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку встановлює, що підставою для облікових записів є первинні документи, а самі записи фіксуються із зазначенням дати та відповідальної особи [17]. Однак ця система верифікації поширюється на факт виникнення зобов'язання та його суму, але не охоплює правову природу вимоги та її черговість задоволення. За таких умов зміна умов забезпечення в договорі не відображається в обліковій системі й не фіксується засобами стандартного обліку, що ускладнює виявлення відповідних маніпуляцій у межах звичайної аудиторської процедури [2, с. 79–82]. Зокрема, укладення додаткової угоди про забезпечення вимоги напередодні відкриття провадження або зміна умов застави без відображення статусу вимоги в обліковій системі може змінити її пріоритет, залишаючись поза сферою стандартного бухгалтерського контролю. У такому випадку облікова система не фіксує зміну економічного змісту вимоги, що знижує рівень її превентивної прозорості. Таким чином, описана невідповідність є не лише джерелом ненавмисних класифікаційних помилок, а й структурною умовою зниження прозорості формування реєстру вимог.

Наведені наслідки є структурно взаємопов'язаними: вони виникають з однієї причини і утворюють єдиний причинно-наслідковий ланцюг, що відображений на рис. 2.

Схема ілюструє, що операційні, правові та поведінкові наслідки не є незалежними проблемами, які потребують окремих технічних рішень. Усі вони є проявом однієї структурної умови, невиключення атрибутів пріоритету та забезпечення до складу облікових записів про зобов'язання. Оскільки ці наслідки мають

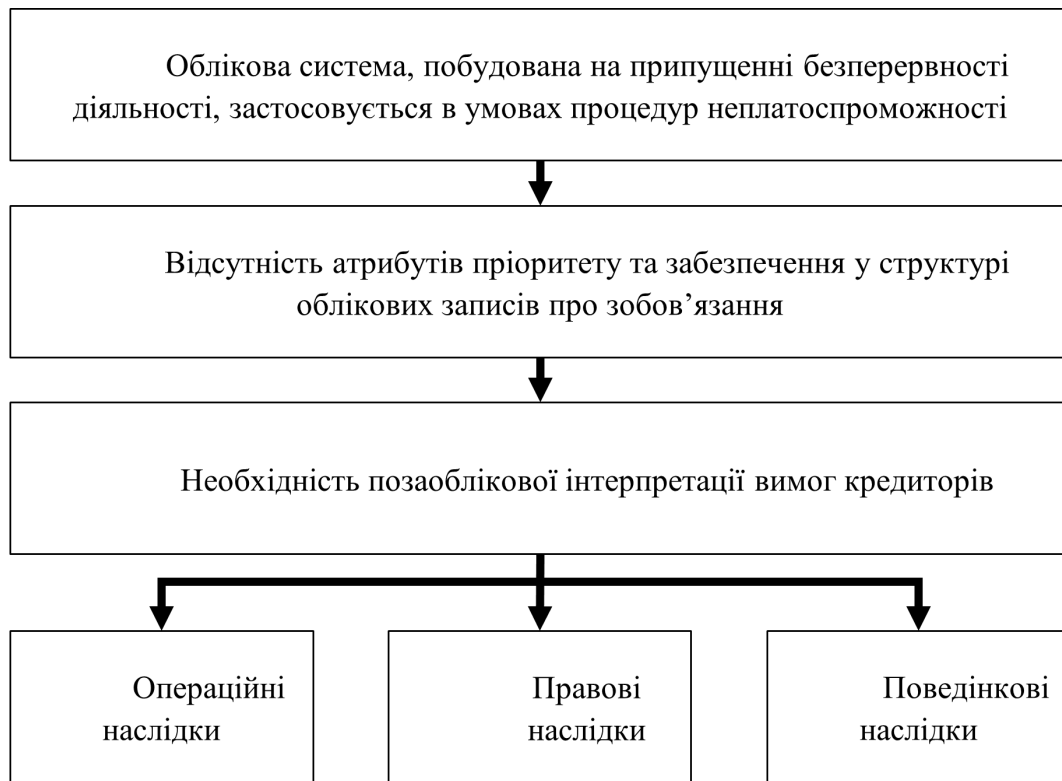


Рис. 2. Облік зобов'язань у процедурах неплатоспроможності: структурні наслідки відсутності атрибутів пріоритету
Джерело: розробка автора

системний характер, їх усунення потребує не локальних процедурних коригувань, а зміни самої інформаційної моделі відображення зобов'язань у межах процедур неплатоспроможності. Саме з цього структурного дефекту випливають три вимоги до системи обліку в умовах неплатоспроможності.

По-перше, облікові дані про зобов'язання мають включати атрибути пріоритету та забезпечення вимоги. Ці атрибути не можуть бути отримані з діючих реєстрів класу 6 без додаткового опрацювання позаоблікових джерел [10; 17].

По-друге, реєстр вимог кредиторів має бути формально похідним від облікових даних, а не результатом автономної інтерпретації договірної документації. Поляков Б. М. та Поляков Р. Б. визначають його як пасив боржника за своєю суттю, однак фактично він формується як самостійний документ поза системою обліку [2, с. 17–18]. Усунення цього розриву потребує нормативного закріплення зв'язку між обліковими реєстрами та реєстром вимог як похідним документом.

По-третє, регулювання обліку в умовах неплатоспроможності потребує окремого нормативного рівня. За встановленими емпіричними даними, при ліквідаційній процедурі з десяти принципів обліку реально функціонують лише два, а законодавство про банкрутство визнає спеціальну черговість погашення зобов'язань, відображення якої чинний Закон про бухгалтерський облік не вимагає [8; 9]. Конкретна методична реалізація цих вимог є предметом окремого дослідження.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження обґрунтовує концептуальну нетотожність бухгалтерської моделі зобов'язання та правової моделі вимоги кредитора у процедурах банкрутства. Вона зумовлена відмінністю базових припущень двох систем: бухгалтерський облік побудований на припущенні безперервності діяльності, тоді як правова модель функціонує в умовах його порушення.

Запропоновано критерій інформаційної достатності, що розкривається через чотири ознаки: сума зобов'язання, ідентифікація кредитора, пріоритет вимоги та її забезпечення. За цим критерієм чинна система є структурно недостатньою щодо параметрів, визначальних для конкурсного провадження.

Встановлено, що відсутність атрибутів пріоритету та забезпечення в облікових записах породжує три взаємопов'язані групи наслідків: операційні, правові та поведінкові.

З теоретичних положень дослідження випливають вимоги до адаптації облікової системи до умов неплатоспроможності: розширення атрибутного складу облікових записів, формалізація зв'язку з реєстром вимог кредиторів та нормативне врегулювання обліку в умовах неплатоспроможності. Перспективи подальших досліджень полягають у методичній реалізації цих вимог та порівняльному аналізі зарубіжних підходів до нормативного регулювання обліку при неплатоспроможності.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Кодекс України з процедур банкрутства: Кодекс України від 18.10.2018 № 2597-VIII: станом на 26 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 05.02.2026).
2. Поляков Б.М., Поляков Р.Б. Актуальні проблеми захисту майнових прав та інтересів кредиторів у процедурі банкрутства (неспроможності) в Україні та деяких країнах Європи: монографія / за ред. Б.М. Полякова. Київ : НДІ приват. права і підприємництва ім. акад. Ф.Г. Бурчака НАПрН України, 2025. 252 с.
3. Грабован Л.І. Правовий статус кредиторів за Кодексом України з процедур банкрутства. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 10. С. 52–60. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.10.09>.
4. Бутирська І.А. Правовий статус учасників справи про банкрутство: монографія. Чернівці : Технодрук, 2017. 184 с.
5. Ярмоленко О.С. Висування кредиторських вимог у справі про банкрутство. *Правовий часопис Донбасу*. 2024. № 4 (89). С. 49–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4269-2024-89-49-52>
6. Iarmolenko O. Classification of creditors in bankruptcy case. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2024. № 4. P. 49–53. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2024.4.7>
7. Москаль Н.В. Комплексний підхід до оцінки безперервності діяльності підприємства: обліково-аналітичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-39>
8. Атаманчук Л.О. Сутність та облікові наслідки ліквідаційної процедури підприємств-банкрутів у період економічної нестабільності. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу*. 2015. № 1 (31). С. 3–12.
9. Зарудна Н.Я., Кундеус О.М. Порядок ведення обліку у підприємствах, що визнані банкрутом. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 217–222.
10. Bauer K., Hospodka J. Accounting as a Source of Financial Information on Insolvency in Liquidation Proceedings. *Central European Management Journal*. 2020. Vol. 28, № 4. P. 2–29. DOI: <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.32>.
11. Baird D.G. Priority Matters: Absolute Priority, Relative Priority, and the Costs of Bankruptcy. *University of Pennsylvania Law Review*. 2017. Vol. 165, № 4. P. 785–830.
12. Сльозко Т.М. До питання про концептуальну основу обліку і звітності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 4 (142). С. 244–251.
13. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» : Наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 № 20: станом на 23 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00> (дата звернення: 05.02.2026).
14. IASB. Conceptual Framework for Financial Reporting. London: IFRS Foundation, 2018. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/conceptual-framework-for-financial-reporting.pdf> (дата звернення: 01.02.2026).
15. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73: станом на 23 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 03.02.2026).
16. Про затвердження Вимог до форми та порядку ведення реєстру вимог кредиторів : наказ Міністерства юстиції України від 17.08.2020 № 2778/5: станом на 01 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0793-20> (дата звернення: 31.01.2026).
17. Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку : Наказ Міністерства фінансів України від 24.05.1995 № 88: станом на 28 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> (дата звернення: 05.02.2026).

References

1. *Kodeks Ukrainy z protsedur bankrutstva: Kodeks Ukrainy vid 18.10.2018 № 2597-VIII* [Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures: Code of Ukraine dated 18.10.2018 № 2597-VIII] (2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> [in Ukrainian].
2. Polyakov, B. M. and Polyakov, R. B. (2025) *Aktualni problemy zakhystu mainovykh prav ta interesiv kredytoriv u protseduri bankrutstva (nespromozhnosti) v Ukraini ta deiakykh krainakh Yevropy* [Actual problems of protection of property rights and interests of creditors in the bankruptcy (insolvency) procedure in Ukraine and some European countries]. Edited by B.M. Polyakov. Kyiv: NDI pryvatnoho prava i pidpriemnytstva im. akad. F.H. Burchaka NAPrN Ukrainy [in Ukrainian].

3. Hrabovan, L. I. (2019) 'Pravovyi status kredytoriv za Kodeksom Ukrainy z protsedur bankrutstva' [Legal status of creditors under the Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures], *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, (10), pp. 52–60. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.10.09> [in Ukrainian].
4. Butyrskaya, I. A. (2017) *Pravovyi status uchastnykiv spravy pro bankrutstvo* [Legal status of participants in a bankruptcy case]. Chernivtsi: Tekhnodruk [in Ukrainian].
5. Iarmolenko, O. S. (2024) 'Vysuvannia kredytorskykh vymoh u spravi pro bankrutstvo' [Submission of creditors' claims in a bankruptcy case], *Pravovyi chasopys Donbasu*, (4), pp. 49–52. <https://doi.org/10.32782/2523-4269-2024-89-49-52> [in Ukrainian].
6. Iarmolenko, O. (2024) 'Classification of creditors in bankruptcy case', *Visegrad Journal on Human Rights*, (4), pp. 49–53. <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2024.4.7>
7. Moskal, N. V. (2024) 'Kompleksnyi pidkhid do otsinky bezperervnosti diialnosti pidpriemstva: oblikovo-analitychni aspekty' [A comprehensive approach to evaluating the business continuity of the enterprise: accounting and analytical aspects], *Ekonomika ta suspilstvo*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-39> [in Ukrainian].
8. Atamanchuk, L. O. (2015) 'Sutnist ta oblikovi naslidky likvidatsiinoi protsedury pidpriemstv-bankrutiv u period ekonomichnoi nestabilnosti' [Essence and accounting consequences of the liquidation procedure of bankrupt enterprises in the period of economic instability], *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu ta analizu*, (1), pp. 3–12 [in Ukrainian].
9. Zarudna, N. Ya. and Kundeus, O. M. (2018) 'Poriadok vedennia obliku u pidpriemstvakh, shcho vyznani bankrutom' [The procedure for keeping records in enterprises that are declared bankrupt], *Prychornomorski ekonomichni studii*, (33), pp. 217–222 [in Ukrainian].
10. Bauer, K. and Hospodka, J. (2020) 'Accounting as a Source of Financial Information on Insolvency in Liquidation Proceedings', *Central European Management Journal*, 28(4), pp. 2–29. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.32>
11. Baird, D. G. (2017) 'Priority Matters: Absolute Priority, Relative Priority, and the Costs of Bankruptcy', *University of Pennsylvania Law Review*, 165(4), pp. 785–830.
12. Slozko, T. M. (2013) 'Do pytannia pro kontseptualnu osnovu obliku i zvitnosti' [On the question of the conceptual basis of accounting and reporting], *Aktualni problemy ekonomiky*, (4), pp. 244–251 [in Ukrainian].
13. Ministry of Finance of Ukraine (2000) *Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 11 "Zoboviazannia": Nakaz vid 31.01.2000 № 20* [On approval of the National Accounting Standard 11 "Liabilities": Order dated 31.01.2000 № 20]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00> [in Ukrainian].
14. IASB (2018) *Conceptual Framework for Financial Reporting*. London: IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/conceptual-framework-for-financial-reporting.pdf>
15. Ministry of Finance of Ukraine (2013) *Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 1 "Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti": Nakaz vid 07.02.2013 № 73* [On approval of the National Accounting Standard 1 "General requirements for financial reporting": Order dated 07.02.2013 № 73]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> [in Ukrainian].
16. Ministry of Justice of Ukraine (2020) *Pro zatverdzhennia Vymoh do formy ta poriadku vedennia reiestru vymoh kredytoriv: nakaz vid 17.08.2020 № 2778/5* [On approval of the Requirements for the form and procedure for maintaining the register of creditors' claims: order dated 17.08.2020 № 2778/5]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0793-20> [in Ukrainian].
17. Ministry of Finance of Ukraine (1995) *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro dokumentalne zabezpechennia zapysiv u bukhhalterskomu obliku: Nakaz vid 24.05.1995 № 88* [On approval of the Regulation on documentary provision of records in accounting: Order dated 24.05.1995 № 88]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 08.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 03.03.2026

Дата публікації: 09.03.2026

Vovk Viktor*Postgraduate Student of the Faculty of
Accounting and Tax Management
Kyiv National Economic University of
Economics named after Vadym Hetman*

THE ORDER OF CREDITORS' CLAIMS IN BANKRUPTCY: INCONSISTENCY BETWEEN LEGAL AND ACCOUNTING MODELS

Summary. Introduction. Legal regulation of bankruptcy procedures operates with the category of creditor claims with a specific priority of satisfaction, while accounting reflects liabilities as an economic value of debt. At first glance, these are two descriptions of the same phenomenon, but in reality, they are two conceptually different objects with different sets of attributes. The register of creditors' claims, which is the central document of bankruptcy proceedings, is actually formed outside the accounting system, which creates information asymmetry between the participants in the procedure and increases the likelihood of errors in the classification of priority. This problem is conceptual rather than technical in nature and requires theoretical justification.

Purpose. The purpose of the study is to identify and theoretically substantiate the conceptual inconsistency between the legal model of creditors' claims and the accounting model of liabilities in bankruptcy proceedings, to determine its structural consequences and to formulate requirements for the accounting information system in conditions of insolvency.

Materials and methods. The information base of the study consists of the provisions of the Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures, National Accounting Regulations (Standards), the Conceptual Framework for Financial Reporting of the IASB, as well as works by domestic and foreign authors in the field of bankruptcy law and accounting theory. The study uses comparative analysis methods (to compare the attributes of legal and accounting models); structural-functional methods (to identify differences between information regimes of activity and insolvency); the criterion analysis method (to develop a criterion of information sufficiency); the inductive method (to derive theoretical propositions from identified structural inconsistencies); the modelling method (to construct a diagram of relationships between model inconsistencies and their consequences).

Results. The non-identity of accounting and legal regulation objects is substantiated. The legal model of a claim includes four parameters: the amount of debt, the identification of the creditor, the legal nature of the claim, and the order of satisfaction. Meanwhile, the accounting model of a liability, based on the assumption of continuity of operations, reflects only the first two. It is argued that insolvency procedures form a qualitatively different information regime, in which accounting data acquires evidentiary value, but structurally does not contain the characteristics necessary to determine the creditor's place in the hierarchy of satisfaction of claims. A criterion of informational sufficiency of accounting for bankruptcy procedures is proposed. According to this criterion, the current system is structurally insufficient in terms of reflecting the priority of a claim and the signs of its security. Three groups of structurally determined consequences of non-compliance have been identified: operational, legal and behavioural. They have a common structural cause and cannot be eliminated by specific technical adjustments.

Discussion. Further research should focus on the transition from theoretical justification to methodological implementation of the formulated requirements for the accounting system. This includes developing a system of sub-accounts to reflect priority and security attributes, designing a form of creditor claims register as a derivative of accounting data, and conducting a comparative analysis of foreign approaches to regulatory accounting in insolvency with a view to adapting them to the domestic legal system.

Key words: *bankruptcy, priority of creditors, register of claims, accounting for liabilities, information insufficiency, priority of claims, going concern.*

УДК 330.04

Гавіланес Катеріне Естефанія Паредес*аспірантка факультету менеджменту
та інформаційної безпеки**Вінницького національного технічного
університету*

ORCID: 0009-0000-3442-7609

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-8

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. Вступ. Дослідження конкурентоспроможності становить фундамент стратегічного планування, оскільки допомагає визначити пріоритетні напрями розвитку: технічну модернізацію виробництва, впровадження інновацій у продуктовий портфель, розширення або диверсифікацію ринків збуту, удосконалення організаційної структури управління. Такі рішення потребують належного аналітичного підґрунтя, сформованого на основі діагностики конкурентних характеристик підприємства. Систематичне проведення такого аналізу забезпечує розроблення адаптивної та гнучкої стратегії, що враховує як поточний стан підприємства, так і динаміку ринкових трансформацій. Використання інструментарію SWOT-аналізу, PEST-аналізу, бенчмаркінгу та оцінювання конкурентного потенціалу сприяє формалізації стратегічного бачення та його практичній реалізації. Крім того, аналіз конкурентоспроможності виконує важливу функцію в системі стратегічного управління ризиками. Усвідомлення власних конкурентних обмежень і вразливостей дозволяє своєчасно прогнозувати можливі кризові сценарії та коригувати стратегічний курс, мінімізуючи негативний вплив зовнішніх чинників на результати діяльності підприємства.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та практичне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства відновлюваної енергетики на основі методу інтегрального індексу з урахуванням фінансових, виробничих, інноваційних та ESG-показників, а також визначення стратегічних напрямів підвищення його стійкості в умовах невизначеності.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності конкурентоспроможності); порівняльний аналіз (для оцінювання динаміки фінансових та виробничих показників підприємства); метод нормалізації та зважування показників (для формування інтегрального індексу конкурентоспроможності); елементи бенчмаркінгу (для встановлення еталонних значень; а також методи статистичного й економічного аналізу (для обробки фінансової звітності та обґрунтування отриманих результатів).

Результати. Результати проведеного дослідження підтверджують, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, яка формується під впливом фінансових, виробничих, інноваційних та управлінських чинників. Застосування методу інтегральної оцінки дозволило систематизувати ключові показники діяльності ДТЕК ВДЕ та отримати узагальнений кількісний результат, який засвідчив високий рівень його ринкових позицій (89%). Позитивна динаміка доходів, суттєве зростання прибутку, наближення обсягів виробництва «зеленої» електроенергії до цільових орієнтирів і реалізація інноваційних проєктів у сфері накопичення енергії свідчать про ефективність обраної стратегії розвитку та здатність підприємства адаптуватися до умов воєнної та економічної



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

нестабільності. Водночас отримані результати вказують на наявність резервів для подальшого посилення конкурентних переваг, зокрема у сфері підвищення рентабельності та оптимізації використання активів. Орієнтація на принципи сталого розвитку, інтеграція ESG-підходів у систему управління та дотримання європейських стандартів корпоративної звітності формують стратегічну основу довгострокової стійкості компанії. Таким чином, ДТЕК ВДЕ демонструє приклад поєднання економічної ефективності, інноваційності та соціальної відповідальності, що визначає його як одного з ключових драйверів трансформації енергетичного сектору України.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленням методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств відновлюваної енергетики з урахуванням ESG-критеріїв та факторів воєнної нестабільності. Важливим напрямом є також розроблення сценарних моделей прогнозування конкурентних позицій компаній енергетичного сектору в умовах євроінтеграції та трансформації регуляторного середовища.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, сталий розвиток, умови невизначеності, воєнний стан, конкурентні позиції.

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому економічному просторі, що відзначається підвищеною нестабільністю, стрімкими технологічними трансформаціями та активізацією інтеграційних процесів, конкурентоспроможність підприємства постає не лише показником його поточної результативності, а й ключовою передумовою довгострокового функціонування та розвитку. Саме тому оцінювання її рівня набуває значення стратегічного інструменту формування ефективної моделі розвитку суб'єкта господарювання.

У науковому дискурсі конкурентоспроможність підприємства трактується як його здатність стійко утримувати позиції на ринку, більш повно задовольняти потреби споживачів порівняно з конкурентами, гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільну позитивну динаміку зростання. Відповідно, комплексний аналіз конкурентоспроможності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також окреслити наявні й потенційні можливості та загрози в межах його функціонального середовища.

Аналітична оцінка рівня конкурентоспроможності сприяє формуванню обґрунтованої стратегічної позиції підприємства, забезпечуючи глибоке розуміння його ринкових переваг і проблемних зон, зокрема щодо ресурсного забезпечення чи управлінських компетенцій. Це створює основу для прийняття зважених стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій та підвищення ефективності діяльності.

Дослідження конкурентоспроможності становить фундамент стратегічного планування, оскільки допомагає визначити пріоритетні напрями розвитку: технічну модернізацію виробництва, впровадження інновацій у продуктивний портфель, розширення або диверсифікацію ринків збуту, удосконалення організаційної структури управління. Такі рішення потребують належного аналітичного підґрунтя, сформованого на основі діагностики конкурентних характеристик підприємства. Систематичне проведення такого аналізу забезпечує розроблення адаптивної та гнучкої стратегії, що враховує як поточний стан підприємства, так і динаміку ринкових трансформацій. Використання інструментарію SWOT-аналізу, PEST-аналізу, бенчмаркінгу та оцінювання конкурентного потенціалу сприяє формалізації стратегічного бачення та його практичній реалізації.

Крім того, аналіз конкурентоспроможності виконує важливу функцію в системі стратегічного управління ризиками. Усвідомлення власних конкурентних обмежень і вразливостей дозволяє своєчасно прогнозувати можливі кризові сценарії та коригувати стратегічний курс, мінімізуючи негативний вплив зовнішніх чинників на результати діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наразі існує багато наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, які досліджують конкурентоспроможність підприємств. Так, Горбаньова В. О. [2] висвітлює концептуальні засади формування стратегії сталого розвитку підприємств у цифровій економіці, що створює теоретичну основу для дослідження стратегічних підходів у сучасному бізнес-середовищі; Чукурна О. П. та співавт. [3] пропонують методичні засади оцінки інноваційного потенціалу, що є важливим для вимірювання здатності підприємств до інноваційних змін. Колесник О. О. [4] аналізує роль ESG-стандартів управління у досягненні цілей сталого розвитку, підкреслюючи важливість екологічних, соціальних та управлінських критеріїв. Дослідження Завербного А., Рака В. [8] та Балдинюка В. [9] розкривають теоретико-прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю й постачальницькою діяльністю в умовах невизначеності, що дозволяє розглядати конкурентоспроможність як результат ефективного менеджменту. Публікація Завербного А., Залізної Л. та Трача М. [10] акцентує на діджиталізації як ключовому чиннику формування конкурентоспроможності, що перегукується з ідеями цифрової трансформації. Робота Перезової І. В. та співавт. [11] доповнює загальний контекст економічних наук відповідними емпіричними даними. До практичних джерел належать корпоративні та галузеві документи, що ілюструють реальні тенденції в енергетиці: річний звіт DTEK RENEWABLES B.V. [5] дає офіційну статистику діяльності компанії; повідомлення про виробництво 1 млрд. кВт·год «зеленої» електроенергії в Україні у 2023 році

демонструє практичні результати реалізації відновлюваних проєктів; новина про придбання систем накопичення енергії підкреслює прагнення до підвищення стійкості енергосистеми; матеріал «Енергетики у дії» та стратегія розвитку Групи ДТЕК до 2030 року відображають корпоративні практики інтеграції кращих світових практик і стратегічних цілей сталого розвитку.

Мета дослідження — теоретичне обґрунтування та практичне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства відновлюваної енергетики на основі методу інтегрального індексу з урахуванням фінансових, виробничих, інноваційних та ESG-показників, а також визначення стратегічних напрямів підвищення його стійкості в умовах невизначеності.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез (для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності конкурентоспроможності); порівняльний аналіз (для оцінювання динаміки фінансових та виробничих показників підприємства); метод нормалізації та зважування показників (для формування інтегрального індексу конкурентоспроможності); елементи бенчмаркінгу (для встановлення еталонних значень; а також методи статистичного й економічного аналізу (для обробки фінансової звітності та обґрунтування отриманих результатів).

Виклад основного матеріалу. Застосувавши метод інтегральної оцінки, здійснимо аналіз рівня конкурентоспроможності однієї з провідних приватних компаній міста Києва, підприємства, що входить до складу групи ДТЕК.

Група ДТЕК є найбільшим приватним інвестором в енергетичній галузі України: з 2005 року обсяг її інвестицій перевищив 12 млрд. євро, а чисельність персоналу становить близько 55 тисяч працівників. Компанії, що входять до складу групи, здійснюють виробництво електроенергії на теплових, вітрових і сонячних електростанціях, забезпечують її розподіл і постачання кінцевим споживачам, займаються видобутком природного газу та вугілля, проводять операції з торгівлі енергоресурсами як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, а також надають комплексні енергетичні послуги для населення та бізнесу [1].

Упродовж останніх двох десятиліть ДТЕК трансформувалася у національного лідера енергетичного сектору та нині поступово формує статус пан'європейської компанії у сфері «зеленої» енергетики [2–4]. Після початку повномасштабної агресії РФ проти України у 2022 році група забезпечила відновлення електропостачання для понад 20 мільйонів домогосподарств у регіонах, що зазнали руйнувань внаслідок бойових дій.

У наведеній нижче таблиці подано перелік компаній групи ДТЕК із короткою характеристикою основних напрямів їх діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Підприємства групи ДТЕК та стисла характеристика їхньої діяльності

Компанія групи ДТЕК	Характеристика діяльності
ДТЕК ЕНЕРГО	Компанія, що є відповідальною за видобуток вугілля та генерацію електроенергії. Компанією створено повний цикл виробництва електроенергії: шахти компанії видобувають вугілля, яке збагачується на власних фабриках та перетворюється на електроенергію на власних теплоелектростанціях (ТЕС)
ДТЕК ВДЕ	Компанія почала свою діяльність у складі ДТЕК у 2008 р. для реалізації стратегії з розвитку та управління проєктами відновлюваної енергетики в Україні
ДТЕК НАФТОГАЗ	Найбільша в Україні приватна газовидобувна компанія. До складу ДТЕК Нафтогаз входять підприємства «Нафтогазвидобування» і «Нафтогазрозробка», що ведуть розвідку та видобування вуглеводнів у Полтавській і Харківській областях
ДТЕК МЕРЕЖІ	Операційний холдинг, який займається розподілом електроенергії. Заснований в 2018 році. Працює в п'яти регіонах України: Київ, Київська, Дніпропетровська, Донецька та Одеська області. Компанія обслуговує 5,4 млн. домогосподарств і 150 тис. підприємств
DRI	Компанія з Амстердама, що займається відновлюваною енергетикою та прагне до енергетичної трансформації. Ми використовуємо енергію сонця та вітру, а також зберігаємо енергію, сприяючи створенню більш стійкої енергетичної системи в Європі
Академія ДТЕК	Відкритий корпоративний університет, створений для розвитку вдосконалення професійних навичок і розширення можливостей як співробітників Групи підприємств ДТЕК, так і зовнішніх клієнтів
Д. Ттрейдинг	Приватна компанія на українському ринку енергоресурсів. Функціонує на ринках 23 держав, має офіси в Україні, Хорватії, Швейцарії та Нідерландах
D.SOLUTIONS	Компанія з виробництва сонячних панелей

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Функціонування компаній групи ДТЕК ґрунтується на засадах сталого розвитку. В умовах посилення глобальних викликів, воєнної агресії, енергетичної нестабільності, кліматичних змін та зростання національних і регіональних ризиків, інтеграція принципів сталості в діяльність підприємств енергетичної галузі набуває стратегічного значення. Як провідний приватний енергетичний холдинг України, ДТЕК виконує системоутворюючу функцію у забезпеченні енергетичної безпеки держави, що вимагає не лише оперативного реагування на кризові ситуації, а й довгострокової трансформації бізнес-моделі відповідно до концепції сталого розвитку.

Реалізація принципів сталості для компаній групи ДТЕК є не альтернативою, а об'єктивною необхідністю. У динамічному та невизначеному середовищі саме орієнтація на сталий розвиток забезпечує ефективне управління ризиками, сприяє їх своєчасному прогнозуванню та мінімізації, підвищує рівень довіри з боку суспільства й інвесторів, а також формує основу для довгострокового зміцнення енергетичного суверенітету України.

З огляду на зазначене доцільно здійснити розрахунок інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства ДТЕК ВДЕ, яке спеціалізується на відновлюваній енергетиці та відіграє ключову роль у трансформації національної енергосистеми в умовах воєнних викликів і кліматичних загроз. У межах поточної діяльності групи ДТЕК компанія ДТЕК ВДЕ працює над підвищенням показників сталого розвитку та вдосконаленням внутрішніх управлінських процесів.

Беручи до уваги зобов'язання відповідно до норм законодавства ЄС, група ДТЕК готується до консолідованої звітності, що охоплюватиме всі дочірні структури відповідно до вимог Директиви щодо корпоративної звітності у сфері сталого розвитку. Це спрямовано на підвищення прозорості, удосконалення внутрішніх процедур та розширення обсягів розкриття інформації. 26 лютого 2025 року Європейська комісія ініціювала новий законодавчий крок, покликаний спростити вимоги до корпоративної звітності у сфері сталого розвитку, зокрема шляхом відтермінування строків подання звітів та обмеження ухвалення нових методичних рекомендацій. Група ДТЕК продовжує підготовчу роботу, відстежує перебіг законодавчих змін і коригує свої дії відповідно до їх результатів.

ДТЕК ВДЕ бере активну участь у цих процесах під координацією групи, зосереджуючись на комплексній оцінці екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів діяльності, а також на вдосконаленні системи управління відповідними ризиками. Це передбачає оновлення стратегії сталого розвитку, формування ефективних управлінських структур і врахування впливу зовнішніх чинників, зокрема наслідків військової агресії проти України, у процесі стратегічного планування [5, с. 10].

Таблиця 2

Консолідований звіт про зміни власного капіталу ДТЕК ВДЕ у 2024 р.

Прибуток, що належить акціонерам компанії						Некон- трольна частка	Загаль- ний капі- тал
млн. грн.	Акціо- нерний капітал	Премія за акції	Резерв переоцінки	Накопичений дефіцит	Всього		
Баланс на 1 січня 2024 року	0	15,930	41	(13,041)	2,930	(945)	1,985
Прибуток за рік	-	-	-	1,401	1,401	183	1,584
Інший сукупний	-	-	4,166	-	4,166	181	4,347
дохід	-	-	4,166	1,401	5,567	364	5,931
Сукупний дохід	-	-	(69)	69	-	-	-
Використання резерву пе- реоцінки, за вирахуванням податків	0	15,930	4,138	(11,571)	8,497	(581)	7,916

Джерело: [5, с. 17]

Аналіз наведених даних свідчить, що у 2024 році підприємство ДТЕК ВДЕ суттєво поліпшило свої фінансові результати. Позитивна динаміка стала наслідком коригування цінової стратегії, нарощування обсягів виробництва та вдосконалення операційної моделі діяльності [6]. Представлені показники дають змогу оцінити зміни у рівні доходів, прибутковості, структурі активів і борговому навантаженні, що формує підґрунтя для обґрунтованих стратегічних висновків і подальшого прогнозування розвитку компанії. Таким чином, за підсумками 2024 року ДТЕК ВДЕ продемонструвало стійкі фінансові позиції, підтверджуючи перехід до моделі стабільно прибуткової діяльності. Водночас вагомий вплив на зростання рентабельності мало коригування регуляторних параметрів, зокрема підвищення граничних цін.

Наступним етапом дослідження є визначення інтегрального рівня конкурентоспроможності підприємства ДТЕК ВДЕ. Для цього застосовано метод зваженого агрегованого індексу, що передбачає врахування сукупності ключових показників (табл. 3).

Таблиця 3

Компоненти (коефіцієнти ваг)

Показник	%
Фінансова рентабельність = чистий прибуток / активи (2024)	15
Дохідність (2024)	20
Зростання доходів (порівняння з 2023)	15
Зростання чистого прибутку (порівняння з 2023)	15
Стійкість (виробництво зеленої електроенергії, порівняння з 2023)	20
Інновації та адаптації (впровадження батарейних систем, реконструкція тощо)	15

Джерело: розраховано автором на основі [5]

Кожен показник нормалізовано як відношення до максимальної серед peer-group (benchmark). Інтегральна оцінка дорівнює суму (score * вага) * 100.

В наступній таблиці представлено вихідні дані (табл. 4).

Таблиця 4

Вихідні дані

Показник	Значення або розрахунок
Чистий прибуток (2024)	1397 млн. грн.
Активи (2024)	27770 млн. грн. (рентабельність = 0,0503 (5,03%))
Доходи (2024)	3001 млн. грн.
Доходи (2023)	1790 млн. грн.
Зростання доходів	$3001/1790 = 1,676 (+67,6\%)$
Зростання чистого прибутку	$1397/179 = 7,8$
Виробництво електроенергії (зеленої) за 2023	0,969 TWh
Стійкість	реалізація проекту батарейного зберігання 200 MW від Fluence, спрямована на стабілізацію енергосистеми

Джерело: розраховано автором на основі [6–7]

На наступному кроці визначимо benchmark, тобто максимум для нормалізації:

рентабельність: benchmark = 10% (0.10);

доходи: benchmark = UAH 3 000 млн. (2024);

зростання доходів: benchmark = 2.0 (подвоєння);

зростання прибутку: benchmark = 8.0;

ВДЕ-виробництво: benchmark = 1.0 TWh;

стійкість: benchmark = реалізація аналогічного масштабного проекту (1-оцінка).

Нормалізовані оцінки виглядають таким чином:

Рентабельність: $0.0503 / 0.10 = 0.503 * 0.15 = 0.0755$

Доходи: $3001 / 3000 = 1.000$ (усічено до 1.0) $* 0.20 = 0.20$

Зростання доходів: $1.676 / 2.0 = 0.838 * 0.15 = 0.1257$

Зростання прибутку: $7.8 / 8.0 = 0.975 * 0.15 = 0.1463$

ВДЕ-виробництво: $0.969 / 1.0 = 0.969 * 0.20 = 0.1938$

Стійкість: реалізовано великий проект зберігання (score = $1.0 * 0.15 = 0.15$).

Далі порахуємо безпосередньо інтегральну оцінку конкурентоспроможності:

$$I = 0.0755 + 0.20 + 0.1257 + 0.1463 + 0.1938 + 0.15 = 0.8913$$

Інтегральна оцінка = $0.8913 * 100 \approx 89.1\%$

Таким чином, інтегральний показник на рівні 89% підтверджує високий рівень конкурентоспроможності ДТЕК ВДЕ за визначеними складовими.

Компанія практично досягла граничних значень за показниками доходів та інноваційного розвитку [8–12]. Рентабельність на рівні 5% свідчить про наявність позитивної фінансової динаміки, водночас зберігається потенціал для її подальшого підвищення. Темпи приросту доходів і прибутку характеризуються значною інтенсивністю (67% та у 7,8 раза відповідно), що відображає високий рівень ділової активності. Обсяги виробництва електроенергії з відновлюваних джерел наближаються до запланованих потужностей, що додатково зміцнює конкурентні позиції підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, яка формується під впливом фінансових, виробничих, інноваційних та управлінських чинників. Застосування методу інтегральної оцінки дозволило систематизувати ключові показники діяльності ДТЕК ВДЕ та отримати узагальнений кількісний результат, який засвідчив високий рівень його ринкових позицій (89%). Позитивна динаміка доходів, суттєве зростання прибутку, наближення обсягів виробництва «зеленої» електроенергії до цільових орієнтирів і реалізація інноваційних проєктів у сфері накопичення енергії свідчать про ефективність обраної стратегії розвитку та здатність підприємства адаптуватися до умов воєнної та економічної нестабільності.

Водночас отримані результати вказують на наявність резервів для подальшого посилення конкурентних переваг, зокрема у сфері підвищення рентабельності та оптимізації використання активів. Орієнтація на принципи сталого розвитку, інтеграція ESG-підходів у систему управління та дотримання європейських стандартів корпоративної звітності формують стратегічну основу довгострокової стійкості компанії. Таким чином, ДТЕК ВДЕ демонструє приклад поєднання економічної ефективності, інноваційності та соціальної відповідальності, що визначає його як одного з ключових драйверів трансформації енергетичного сектору України.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленням методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств відновлюваної енергетики з урахуванням ESG-критеріїв та факторів воєнної нестабільності. Важливим напрямом є також розроблення сценарних моделей прогнозування конкурентних позицій компаній енергетичного сектору в умовах євроінтеграції та трансформації регуляторного середовища.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Енергетики у дії. ДТЕК привносить в Україну найкращі світові практики задля досягнення прогресу. URL: <https://dtek.com/our-business/> (дата звернення: 07.08.2025).
2. Горбаньова В.О. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2273> (дата звернення: 07.08.2025).
3. Чукурна О.П., Некрасова Л.А., Добрянська Н.А., Ізмайлов Я.О., Шкрабак І.В., Інграм К.Л. Формування методичних засад оцінки потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 4. С. 146–151.
4. Колесник О.О. ESG-стандарти управління в досягненні цілей сталого розвитку. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В.В., Пічик К.В. Національний університет «Києво-Могилянська академія» Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2024. С. 415–431.
5. DTEK RENEWABLES B.V. Annual Report. 31 December 2024. URL: https://www.rns-pdf.londonstockexchange.com/rns/2973G_1-2025-4-25.pdf (дата звернення: 09.08.2025).
6. DTEK Renewables generated 1 billion kWh of green electricity in Ukraine in 2023. URL: <https://renewables.dtek.com/en/media-center/press/dtek-renewables-generated-1-billion-kwh-of-green-electricity-in-ukraine-in-2023/> (дата звернення: 10.08.2025).
7. Ukraine's DTEK buys 200MW energy storage systems in bid to limit outages. URL: <https://www.reuters.com/business/energy/ukraines-dtek-buys-200mw-energy-storage-systems-bid-limit-outages-2025-01-13/> (дата звернення: 10.08.2025).
8. Завербний А., Рак В. Теоретико-прикладні особливості та значення постачальницької діяльності в системах управління конкурентоспроможністю підприємств за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5519> (дата звернення: 21.08.2025).
9. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647> (дата звернення: 21.08.2025).
10. Завербний А.С., Залізна Л.В., Трач М. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3560> (дата звернення: 21.08.2025).

11. Перевозова І. В., Даляк Н. А., Морозова О. С., Перевозова Д. Д. Матриця комерційного аналізу як інструмент оцінки ефективності постачальницько-збутової діяльності підприємства. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2018. № 7. С. 51–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2018_7_9 (дата звернення: 21.08.2025).

12. Стратегія розвитку Групи ДТЕК до 2030 року. URL: dtek.com/content/files/strategiya-rozvitku-grupi-dtek-do-2030-roku.pdf (дата звернення: 21.08.2025).

References

1. Enerhetyky u diy: DTEK pryvnosyt v Ukrainu naykrashchi svitovi praktyky zadlya dosyahnennya prohresu [Energy in Action: DTEK brings the best global practices to Ukraine for achieving progress] (2025). Available at: <https://dtek.com/our-business/> [in Ukrainian].

2. Horbanova, V. O. (2023). Kontseptualni polozhennya formuvannya stratehiyi staloho rozvytku pidpryyemstv v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Conceptual principles of forming sustainable development strategies of enterprises in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (48). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2273> [in Ukrainian].

3. Chukurna, O. P., Nekrasova, L. A., Dobryanska, N. A., Izmaylov, Ya. O., Shkrabak, I. V., & Ingram, K. L. (2020). Formuvannya metodychnykh zasad otsinky potentsialu innovatsiynoho rozvytku promysloвого pidpryyemstva [Formation of methodological principles for assessing the innovation development potential of an industrial enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, (4), 146–151 [in Ukrainian].

4. Kolesnyk, O. O. (2024). ESG standarty upravlinnya v dosyahnenni tsiley staloho rozvytku [ESG management standards in achieving sustainable development goals]. V. V. Khrapkina & K. V. Pichik. Transformatsiya praktyky upravlinnya innovatsiynym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system [Transformation of management practices for innovative development of socio-economic systems], pp. 415–431 [in Ukrainian].

5. DTEK RENEWABLES B.V. (2024). *Annual report 31 December 2024*. Available at: https://www.rns-pdf.londonstockexchange.com/rns/2973G_1-2025-4-25.pdf

6. DTEK Renewables generated 1 billion kWh of green electricity in Ukraine in 2023. (2023). Available at: <https://www.reuters.com/business/energy/ukraines-dtek-buys-200mw-energy-storage-systems-bid-limit-outages-2025-01-13/>

7. Ukraine's DTEK buys 200MW energy storage systems in bid to limit outages. (2025, January 13). *Reuters*. Available at: <https://www.reuters.com/business/energy/ukraines-dtek-buys-200mw-energy-storage-systems-bid-limit-outages-2025-01-13/>

8. Zaverbnyi, A., & Rak, V. (2025). Teoretyko-prykladni osoblyvosti ta znachennya postachalnytskoyi diyalnosti v systemakh upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstv za umov neviznachenosti [Theoretical and applied aspects and significance of supply activities in enterprise competitiveness management under uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (71). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5519> [in Ukrainian].

9. Baldyniuk, V. (2022). Systema upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva [Enterprise competitiveness management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (42). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647> [in Ukrainian].

10. Zaverbnyi, A. S., Zalizna, L. V., & Trach, M. (2024). Didzhytalizatsiya yak vazhlyvyi faktor formuvannya konkurentospromozhnosti eksportno-orientovanoho pidpryyemstva: informatsiynyy aspekt [Digitalization as an important factor in forming the competitiveness of export-oriented enterprises: informational aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3560> [in Ukrainian].

11. Perevozova, I. V., Dalyak, N. A., Morozova, O. S., & Perevozova, D. D. (2018). Matrytsa komertsiiinogo analizu iak instrument otsinky efektyvnosti postachalnytsko-zbutovoi diialnosti pidpryyemstva [The commercial analysis matrix as a tool for assessing the effectiveness of a company's supply and distribution activities]. *Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky*, (7), 51–60. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2018_7_9 [in Ukrainian].

12. Stratehiya rozvytku Hrupy DTEK do 2030 roku [DTEK Group development strategy until 2030]. (2025). Available at: <https://dtek.com/content/files/strategiya-rozvitku-grupi-dtek-do-2030-roku.pdf> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 01.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.02.2026

Дата публікації: 04.03.2026

Gavilanes Katerine Estefania Paredes

*Postgraduate Student of the Faculty of
Management and Information Security
Vinnytsia National Technical University*

INTEGRATED ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF A RENEWABLE ENERGY ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Summary. Introduction. Competitiveness research is the foundation of strategic planning, as it helps to identify priority areas for development: technical modernization of production, introduction of innovations into the product portfolio, expansion or diversification of sales markets, and improvement of the organizational management structure. Such decisions require a sound analytical basis, formed on the basis of a diagnosis of the competitive characteristics of the enterprise. Systematic conduct of such analysis ensures the development of an adaptive and flexible strategy that takes into account both the current state of the enterprise and the dynamics of market transformations. The use of SWOT analysis, PEST analysis, benchmarking, and competitive potential assessment tools contributes to the formalization of the strategic vision and its practical implementation. In addition, competitiveness analysis plays an important role in strategic risk management. Awareness of one's own competitive limitations and vulnerabilities allows for the timely prediction of possible crisis scenarios and the adjustment of strategic course, minimizing the negative impact of external factors on the enterprise's performance.

Purpose – theoretical justification and practical assessment of the competitiveness level of a renewable energy enterprise based on the integral index method, taking into account financial, production, innovation and ESG indicators, as well as determining strategic directions for increasing its sustainability in conditions of uncertainty.

Materials and methods. The research process involved a set of general scientific and special methods, including analysis and synthesis (to generalise theoretical approaches to defining the essence of competitiveness); comparative analysis (to assess the dynamics of the enterprise's financial and production indicators); the method of normalisation and weighting of indicators (to form an integral competitiveness index); elements of benchmarking (to establish reference values); as well as methods of statistical and economic analysis (to process financial statements and substantiate the results obtained).

Results. The results of the study confirm that the competitiveness of an enterprise is a complex category that is shaped by financial, production, innovation and management factors. The use of the integral assessment method made it possible to systematise the key performance indicators of DTEK RES and obtain a generalised quantitative result, which confirmed its high market position (89%). Positive revenue dynamics, significant profit growth, the approximation of green electricity production volumes to target benchmarks, and the implementation of innovative projects in the field of energy storage testify to the effectiveness of the chosen development strategy and the company's ability to adapt to conditions of military and economic instability. At the same time, the results obtained indicate the existence of reserves for further strengthening competitive advantages, in particular in the area of increasing profitability and optimising the use of assets. Focusing on the principles of sustainable development,

integrating ESG approaches into the management system and complying with European corporate reporting standards form the strategic basis for the company's long-term sustainability.

Discussion. Prospects for further research should be linked to the development of methodological tools for assessing the competitiveness of renewable energy companies, taking into account ESG criteria and factors of military instability. Another important area is the development of scenario models for forecasting the competitive positions of companies in the energy sector in the context of European integration and the transformation of the regulatory environment.

Key words: competitiveness, enterprise, sustainable development, conditions of uncertainty, martial law, competitive positions.

УДК 640.4(338)

Давидова Оксана Юріївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри готельного,
ресторанного бізнесу і крафтових
технологій*

*Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця*
ORCID: 0000-0003-3045-9464

Балацька Наталя Юріївна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри готельного,
ресторанного бізнесу і крафтових
технологій*

*Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця*
ORCID: 0000-0003-3940-1568

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-25

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. Вступ. Ціннісно-орієнтоване управління розвитком підприємства ресторанного господарства як складної системи є динамічним процесом, що потребує формалізації управлінських процедур в умовах стратегічних несподіванок. Реалізація такого підходу дозволяє враховувати комплексний вплив елементів системи, різних за природою та рівнем складності, визначати ключові фактори, що впливають на ефективність функціонування підприємства, та забезпечувати його безперервний розвиток для досягнення стратегічних цілей.

Основним завданням управління підприємством ресторанного господарства є визначення перспективних цільових орієнтирів розвитку в умовах стратегічної невизначеності та їх поступова реалізація з подальшим коригуванням відповідно до реальної ситуації.

Мета. Метою дослідження є розробка науково-методичного підходу до оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства.

Матеріали і методи. У статті використано загальнонаукові та специфічні методи: діалектичного пізнання, наукового абстрагування, морфологічного аналізу, порівняння, синтезу, теоретичного узагальнення; систематизації та декомпозиції; статистичний, динамічний та структурний аналіз; формалізації; системного аналізу; експертного опитування; метод комплексної інтегральної оцінки; графічне і табличне представлення; абстрактно-логічний.

Результати. У науковій статті розкриті вирішальні чинники стратегічного успіху сучасних підприємств ресторанного господарства. Розроблена системно-аналітична модель оцінювання ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного господарства, яка поєднує аналітичні та стратегічні аспекти управління в умовах стратегічних несподіванок.

Охарактеризована специфіка формування ланцюжка цінності в ресторанному господарстві, яка відображає ключові бізнес-процеси. Узгоджене та збалансоване управління бізнес-процесами виступає основою прийняття ефективних стратегічних рішень у межах ціннісно-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства.

Сформовано систему показників оцінювання ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства.

Запропонована система критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності, яка враховує галузеві особливості діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Розроблено комплексні показники ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства Харківської області, на основі яких здійснено лінгвістичну інтерпретацію проведеної кількісної оцінки. Побудовано тривимірні графіки збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства Харківської області.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Узагальнено результати часткових оцінок комплексних показників шляхом розрахунку інтегрального показника. Здійснено якісну оцінку інтегрального показника ефективності ключовими бізнес-процесами створення цінності вибіркової сукупності підприємств ресторанного господарства.

Розроблений науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства, який надає можливість оцінити збалансованість управління бізнес-процесами (виробництва, реалізація і організації споживання продукції та послуг ресторанного господарства), які віддзеркалюють логіку процесу створення цінності та дозволяє здійснити якісну оцінку здатності утримувати цінність на підприємствах ресторанного господарства.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях планується розробити науково-методичний підхід до оцінки чистої цінності ресторанної послуги. Результати даної оцінки дозволять обґрунтовано визначити стратегічний напрям ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного господарства.

Ключові слова: підприємство, ресторанне господарство, якість, цінність, розвиток, продукція, послуга, оцінка, ефективність.

Постановка проблеми. Євроінтеграційні процеси України в світову економічну систему зумовили підвищення значення сфери послуг у сучасному суспільстві. Сектор споживчих послуг поступово перетворився на один із провідних чинників розвитку як національних, так і глобальних економічних зв'язків. Рівень розвитку ресторанного бізнесу, з одного боку, виступає важливим індикатором якості життя населення країни, а з іншого — діяльність підприємств цієї сфери сприяє вирішенню загальноекономічних завдань розвитку національного господарства.

Швидкий розвиток технологій приготування страв, підвищення стандартів обслуговування споживачів, загострення конкурентної боротьби та зростання вимог до якості продукції змушують суб'єктів господарювання у сфері ресторанного господарства розробляти та впроваджувати інноваційні технології, а також по-новому підходити до управління розвитком.

Забезпечення безперервності розвитку підприємства ресторанного господарства можливе лише за умови впровадження інноваційних змін. Інноваційні стратегічні трансформації передбачають нові перетворення у різних підсистемах підприємства на рівні функціональних, конкурентних або загальних стратегій з метою забезпечення його адаптивності, стійкого розвитку та ефективної трансформації в умовах динамічного бізнес-середовища [1].

У сучасних умовах змінюється і роль споживача у процесі створення цінності. Нова економічна парадигма, яка передбачає формування довгострокових партнерських відносин між суб'єктами ресторанного господарства, розвиток нових бізнес-моделей управління та вдосконалення бізнес-процесів, сприяє активнішому залученню споживача до формування цінності ресторанної послуги. Сучасний споживач прагне брати участь у визначенні її характеристик і структури. Тому одним із ключових завдань підприємств ресторанного господарства є пошук ефективних форм співпраці зі споживачами та їх залучення до процесу створення цінності. Найважливішою зміною є перетворення споживача з пасивного та ізольованого учасника ринку на активного і добре поінформованого учасника бізнес-процесів [2].

Очевидно, що створення універсального еталону цінності є практично неможливим. Для визначення рівня цінності конкретної послуги або продукту необхідно насамперед глибоко дослідити споживача. Такі дослідження спрямовані на вивчення складових споживчої цінності, серед яких фізичні характеристики продукту або послуги, швидкість виконання замовлення, нематеріальні параметри обслуговування, індивідуальний підхід до споживача та оперативність надання послуг [3].

Ціннісно-орієнтоване управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу як складної системи є динамічним процесом, що потребує формалізації управлінських процедур в умовах стратегічних несподіванок. Реалізація такого підходу дозволяє враховувати комплексний вплив елементів системи, різних за природою та рівнем складності, визначати ключові фактори, що впливають на ефективність функціонування підприємства, та забезпечувати його безперервний розвиток для досягнення стратегічних цілей.

Основним завданням менеджменту підприємства ресторанного бізнесу є визначення перспективних цільових орієнтирів розвитку в умовах стратегічної невизначеності та їх поступова реалізація з подальшим коригуванням відповідно до реальної ситуації у певний момент часу. Це досягається шляхом застосування механізмів ситуаційного планування та управління.

Підтримання належного рівня якості бізнес-процесів створення цінності у ресторанному господарстві потребує їх кількісної оцінки, вихідним етапом якої є формування відповідної системи показників. Саме показник якості відображає ступінь відповідності бізнес-процесів здатності задовольняти потреби та вимоги споживачів при мінімальному використанні ресурсів [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробці концептуальних підходів до управління та розвитку підприємств ресторанного господарства, спрямованих на їх пристосування до сучасних вимог

розвитку економіки, приділяють значну увагу як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, такі як: Прохорова В.В. [1], Тарасюк Г.М., П'янков В. С. [5], Баженова С., Пологовськ Ю., Канцур І. [6], Куценко Є.К. [7], Масленніков Є.І. [8], Чорна М.В., Коваль М.С. [9], Олійник О.М., Сапельнікова Н.Л., Тонких О.Г. [10], Юдіна О.І. [11], Шталь Т.В., Сисоєва С.І. [12], Жуков В.В. [13], Міценко Н.Г., Міщук І.П., Боднарюк В.А. [14], Сівашенко Т.В., Панасюк І.П. [15], Saukh, I. [16], Biletska I. [17], Gheribi E. [18] та ін.

Науковці формують концептуальні засади щодо різноманітних процесів, які відбуваються на підприємствах, починаючи від загальних уявлень про сутність підприємства і завершуючи концепціями його розвитку, управління діяльністю, системою менеджменту та управління розвитком підприємства.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових публікацій із зазначеної тематики, недостатньо вивченими залишаються питання оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства.

Метою статті є розробка науково-методичного підходу до оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано загальнонаукові та специфічні методи: діалектичного пізнання, наукового абстрагування, морфологічного аналізу, порівняння, синтезу, теоретичного узагальнення — для формування теоретичного базису розвитку підприємства, дослідження теоретичних засад ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного господарства; систематизації та декомпозиції — для розробки науково-методологічного апарату дослідження процесів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного господарства; статистичний, динамічний та структурний аналіз — для визначення динаміки процесів розвитку підприємств ресторанного господарства; формалізації — для побудови інтегрованої моделі ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств, системно-аналітичної моделі ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного господарства; системного аналізу — для обґрунтування концептуального бачення ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного господарства; експертного опитування — для формування системи критеріїв та індикаторів інтегральної оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності в підприємстві ресторанного господарства; метод комплексної інтегральної оцінки — для отримання узагальнюючих оцінок часткових показників; графічне і табличне представлення — для візуалізації одержаних результатів дослідження; абстрактно-логічний — для теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження.

Виклад основного матеріалу. Розроблена системно-аналітична модель оцінювання ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного господарства поєднує аналітичні та стратегічні аспекти управління в умовах стратегічних несподіванок. Вона враховує зміну вимог споживачів до ресторанних послуг, відображає інтегральний рівень ефективності організації процесу ціннісно-орієнтованого управління та дозволяє оперативно визначати напрями його коригування з урахуванням часових і ресурсних обмежень.

Вирішальними чинниками стратегічного успіху сучасних підприємств ресторанного господарства є раціональне використання часу шляхом скорочення тривалості виконання всіх бізнес-процесів створення цінності, дотримання встановлених термінів, забезпечення часової гнучкості, а також впровадження інновацій і розроблення нових продуктів та технологічних процесів. З огляду на це, якість ланцюжка створення цінності на підприємстві ресторанного господарства та можливість її підтримання у довгостроковій перспективі значною мірою залежать від ефективності бізнес-процесів створення цінності. Основними критеріями оцінювання таких процесів виступають результативність (R_n), якість (Q_n) та тривалість виконання (T_n) [3; 4].

Специфіка формування ланцюжка цінності в ресторанному господарстві відображає ключові бізнес-процеси, серед яких:

- виробництво кулінарної продукції та послуг;
- реалізація кулінарної продукції та послуг;
- організація споживання кулінарної продукції та надання послуг.

Узгоджене та збалансоване управління цими процесами виступає основою прийняття ефективних стратегічних рішень у межах ціннісно-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства.

Оцінювання ефективності бізнес-процесів створення цінності дозволяє виявити проблемні або «вузькі» місця в системі управління розвитком, а також визначити ті процеси, які знижують результативність діяльності та можуть спричиняти фінансові втрати [14].

Основною метою реалізації ключових бізнес-процесів створення цінності на підприємствах ресторанного господарства є формування споживчої цінності ресторанної послуги, що відповідає вимогам і очікуванням споживачів та виступає кінцевим результатом ефективної організації бізнес-процесів.

Бізнес-процес створення цінності «виробництво кулінарної продукції та послуг» передбачає повний цикл формування ціннісної пропозиції, що реалізується через налагодження взаємозв'язків між основними, управлінськими та забезпечувальними процесами, а також взаємодію з ключовими партнерами

та постачальниками. Даний процес характеризує систему раціонального використання ресурсів із мінімальними витратами часу та фінансових ресурсів [19].

Процес «реалізація кулінарної продукції та послуг» забезпечує формування грошових потоків підприємства ресторанного господарства. Чим ефективніше співвідношення отриманих доходів та понесених витрат, тим ширшими є можливості підприємства щодо подальшого розширення діяльності та розвитку.

Процес «організація споживання кулінарної продукції та надання послуг» відображає сукупність механізмів та інструментів, які підприємство застосовує для забезпечення стабільності та довгострокового розвитку. Рівень задоволеності споживачів ресторанною послугою безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності підприємств ресторанного господарства.

З метою оцінювання ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності залучено 49 провідних топ-менеджерів ресторанних мереж України та Харківської області. Експертам запропоновано заповнити анкету, у якій вони висловлювали власну думку щодо переліку структуроутворюючих критеріїв оцінювання ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного господарства.

За результатами проведеного анкетування сформовано систему показників оцінювання ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства.

Запропонована система критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності враховує галузеві особливості діяльності підприємств ресторанного господарства. Вона ґрунтується на аналізі ключових бізнес-процесів — виробництва, реалізації та організації споживання кулінарної продукції та послуг — і передбачає використання груп критеріїв, серед яких результативність, якість та час. Такий підхід дозволяє визначити загальний рівень ефективності управління ключовими бізнес-процесами.

Ефективність управління і-м ключовим бізнес-процесом підприємства ресторанного господарства оцінюється за трьома основними критеріями: результативності, якості та часу. Кожен із зазначених критеріїв характеризується системою відповідних локальних індикаторів, що зумовлює необхідність визначення вагових коефіцієнтів для кожного показника оцінювання.

Розроблено структурну схему інтегральної оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства.

За результатами практичної апробації запропонованого підходу визначено значення індикаторів оцінки за кожним і-м бізнес-процесом створення цінності вибіркової сукупності підприємств ресторанного господарства Харківської області. Результати розрахунків комплексних показників ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства узагальнено в табл. 1.

На основі сформованих критеріїв якісної оцінки рівня ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності здійснено лінгвістичну інтерпретацію проведеної кількісної оцінки (табл. 2).

Результати проведених розрахунків дозволяють зробити висновок, що тільки один ресторан (ТОВ «Фамілія») упродовж 2021–2024 рр. забезпечує відносно стійку тенденцію підтримки високого рівня ефективності бізнес-процесів створення цінності. Рівень ефективності управління бізнес-процесів створення цінності переважної більшості інших підприємств ресторанного господарства даної групи оцінюється як «високий» тільки за бізнес-процесом «виробництво кулінарної продукції та послуг».

Слід відзначити, що для більшості ресторанів характерний середній рівень ефективності управління бізнес-процесом «Реалізація кулінарної продукції та послуг», достатній рівень ефективності управління даним ключовим процесом відмічається на ТОВ «Favorite Place», а низький — ТОВ «Манхэттен». Це свідчить про те, що ці підприємства мають значні проблеми на етапі реалізації цінності споживачам, що обумовлено низькою стабільністю асортименту меню та низьким рівнем інноваційного оновлення асортиментних позицій.

Аналіз динаміки ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності показав, що для більшості кафе (66,7%) у 2024 р. характерний високий рівень ефективності управління за бізнес-процесом створення цінності «Виробництво кулінарної продукції та послуг», 33,3% забезпечують достатній рівень ефективності. Так, якщо у 2021 році значення показника ефективності управління бізнес-процесом «Виробництво кулінарної продукції та послуг» становило в середньому 0,686, то у 2024 році рівень ефективності даним бізнес-процесом підвищився на 10%.

Отримане узагальнене значення комплексного показника за бізнес-процесом «Реалізація кулінарної продукції та послуг» на більшості підприємств даного типу відповідає середньому значенню. Для 60% кафе характерний допустимий рівень ефективності управління бізнес-процесом «Організація споживання кулінарної продукції та надання послуг». При цьому тільки на ТОВ «Рітордо» відмічається низький рівень ефективності бізнес-процесу «Організація споживання кулінарної продукції та надання послуг».

Оцінка тенденції розвитку бізнес-процесів створення цінності кафе показала, що тільки одне підприємство даного типу закладів ресторанного господарства ТОВ «The Terrace» забезпечує стійку тенденцію підтримки достатнього рівня ефективності управління всіма бізнес-процесами створення цінності. Інші підприємства даного типу при створенні цінності переважно фокусують увагу на ключовому бізнес-процесі

Таблиця 1

Значення комплексних показників ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства Харківської області у 2021–2024 рр., (коеф.)

Назва підприємства ресторанного господарства	Бізнес-процеси створення цінності											
	Виробництво кулінарної продукції та послуг (K_i^E)				Реалізація кулінарної продукції та послуг (K_i^V)				Організація споживання кулінарної продукції та послуг (K_i^S)			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Ресторани												
ТОВ «Кардим»	0,80	0,76	0,70	0,70	0,40	0,49	0,43	0,43	0,44	0,45	0,42	0,39
ПП «Amato»	0,78	0,71	0,55	0,61	0,41	0,54	0,42	0,45	0,52	0,41	0,41	0,44
ТОВ «Млинок»	0,62	0,50	0,65	0,76	0,46	0,43	0,47	0,47	0,33	0,32	0,35	0,41
ТОВ «Favorite Place»	0,63	0,81	0,82	0,80	0,62	0,49	0,58	0,52	0,44	0,54	0,67	0,69
ТОВ «Фамілія»	0,87	0,91	0,91	0,88	0,55	0,58	0,65	0,70	0,71	0,79	0,67	0,76
ТОВ «Манхэттен»	0,69	0,53	0,52	0,51	0,50	0,42	0,41	0,37	0,52	0,52	0,59	0,60
Кафе												
ТОВ «Pizza Life»	0,60	0,61	0,58	0,55	0,51	0,50	0,49	0,54	0,51	0,51	0,55	0,55
ТОВ «Брінпрофіт»	0,82	0,88	0,61	0,75	0,62	0,51	0,52	0,54	0,62	0,61	0,60	0,59
ТОВ «Шашличний двір»	0,70	0,83	0,88	0,81	0,57	0,56	0,52	0,49	0,44	0,45	0,48	0,53
ТОВ «Рітордо»	0,77	0,55	0,69	0,69	0,44	0,50	0,51	0,51	0,51	0,52	0,45	0,36
ТОВ «Брускердо»	0,71	0,58	0,68	0,68	0,37	0,43	0,44	0,42	0,40	0,40	0,38	0,43
Бари												
ТОВ «Ципа»	0,91	0,74	0,87	0,77	0,43	0,55	0,47	0,42	0,40	0,44	0,42	0,39
ТОВ «Полендора»	0,67	0,46	0,59	0,78	0,52	0,46	0,38	0,33	0,53	0,59	0,59	0,49
ТОВ «The Terrace»	0,52	0,67	0,66	0,63	0,44	0,40	0,53	0,69	0,41	0,52	0,47	0,58
ТОВ «Матонарді»	0,64	0,80	0,78	0,56	0,53	0,60	0,64	0,48	0,60	0,52	0,59	0,62
ТОВ «Кростінді»	0,84	0,81	0,56	0,74	0,57	0,48	0,46	0,59	0,54	0,48	0,54	0,69

Джерело: авторська розробка

«Виробництво кулінарної продукції та послуг», при цьому рівень ефективності управління бізнес-процесом «Реалізація кулінарної продукції та послуг» потребує додаткової уваги. Оскільки рівень ефективності управління даним бізнес-процесом на більшості підприємств даного типу є середнім.

Слід зазначити, що в барах порівняно з іншими типами підприємств ресторанного господарства забезпечується більш високий рівень ефективності управління бізнес-процесом «Організація споживання кулінарної продукції та надання послуг». Так, тільки на одному підприємстві даного формату (ТОВ «Ципа») рівень ефективності зазначеним бізнес-процесом є низьким. Детальний аналіз індикаторів оцінки ефективності ключових бізнес-процесів створення цінності кафе показав, що на зниження рівня ефективності управління бізнес-процесом «Реалізація кулінарної продукції та послуг» вплинуло зменшення обсягу товарообороту у розрахунку на 1 посадкове місце та зниження інтенсивності потоку споживачів.

Ураховуючи загальнонауковий принцип створення та існування різних систем, який полягає у забезпеченні гармонійного, збалансованого співвідношення елементів, що складають систему, актуалізується питання збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства. Результати даної оцінки дозволять встановити відповідність зусиль, ресурсів і результатів об'єктивно встановленим критерієм оптимальності.

Оцінка збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності здійснюється на основі застосування відповідного математичного апарату взаємозв'язків [16], ураховуючи, що взаємозв'язки в системі ключових бізнес-процесів формуються на основі функцій:

$$V(R, S) \quad (1)$$

$$R(V, S) \quad (2)$$

$$S(V, R) \quad (3)$$

де V — вектор ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «виробництво кулінарної продукції та послуг» підприємства ресторанного господарства;

R — вектор ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «реалізація кулінарної продукції та послуг» підприємства ресторанного господарства;

Таблиця 2

**Якісна оцінка рівня ефективності управління ефективності управління ключовими
бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства
Харківської області у 2021-2024 рр.**

Назва підприємства	Ключові бізнес-процеси створення цінності											
	Виробництво кулінарної продукції та послуг (K_i^E)				Реалізація кулінарної продукції та послуг (K_i^V)				Організація споживання кулінарної продукції та послуг (K_i^S)			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Ресторани												
Ресторан «Кардим»	V	V	V	V	H	C	C	C	C	C	C	H
Ресторан «Amato»	V	V	D	D	C	D	C	C	C	H	H	C
Ресторан «Млинок»	D	C	D	V	C	C	C	C	H	H	H	C
Ресторан «Favorite Place»	D	V	V	V	D	C	D	D	C	D	D	V
Ресторан «Фамілія»	V	V	V	V	D	D	D	V	V	V	D	V
Ресторан «Манхэттен»	V	D	D	C	C	C	H	H	C	C	D	D
Кафе												
Кафе «Pizza Life»	D	D	D	D	C	C	C	D	C	C	D	D
Кафе «Брінпрофіт»	V	V	D	V	D	C	C	D	D	D	D	D
Кафе «Шашличний двір»	V	V	V	V	D	D	D	C	C	C	C	D
Кафе «Рітордо»	V	D	V	V	C	C	C	C	C	D	C	H
Кафе «Брускердо»	V	D	D	D	H	C	C	C	H	H	H	C
Бари												
Craft Pub «Ципа»	V	V	V	V	C	D	C	C	H	C	C	H
Craft Pub «Полендора»	D	C	D	V	D	C	H	H	D	D	D	C
Craft Pub «The Terrace»	D	D	D	D	C	H	D	V	H	D	C	D
Craft Pub «Матонарді»	D	V	V	D	D	D	D	C	D	C	D	D
Craft Pub «Кростінді»	V	V	D	V	D	C	C	D	D	C	D	V

Джерело: авторська розробка

S — вектор ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «організація споживання кулінарної продукції та надання послуг» бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства.

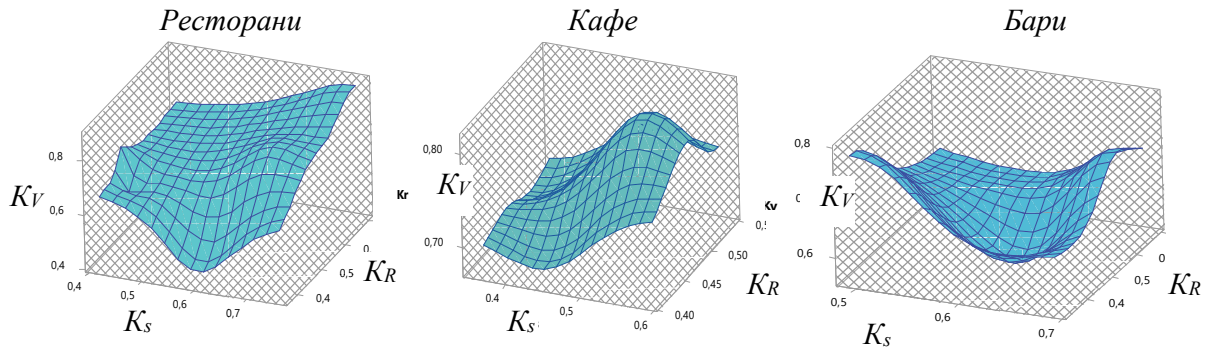
(V, R, S) — площа поверхні графіка, що відображає зони збалансованого, відносно збалансованого та незбалансованого управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства.

За результатами практичної апробації запропонованого підходу побудовано тривимірні графіки збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства Харківської області (рис. 1).

Аналіз наведених тривимірних графіків збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства дозволяє визначити особливості функціонування ресторанів, кафе та барів. Так, що для ресторанів, характерним є оптимально-збалансований рівень ефективності управління бізнес-процесами створення цінності (виробництво, реалізація та організація споживання кулінарної продукції та надання послуг), оскільки площа поверхні графіка (V, R, S) є відносно рівною.

Збалансованість розвитку бізнес-процесів створення цінності у ресторанах досягається за рахунок їх емерджентного взаємозв'язку. При цьому підвищення ефективності управління бізнес-процесами створення цінності забезпечується за рахунок триєдиного оптимального використання ресурсів, можливостей та цінностей кожного бізнес-процесу. Це, своєю чергою, дає можливість своєчасно прийняти управлінські рішення відносно модифікації та трансформації ланцюжка створення цінності відповідно до зміни вимог та ціннісних пріоритетів споживачів, а також підтримувати відповідний рівень конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства.

Для кафе характерним є задовільний рівень збалансованості ключовими бізнес-процесами створення цінності. Ефективність діяльності підприємств даного типу закладів ресторанного господарства забезпечується за рахунок бізнес-процесу «реалізація кулінарної продукції та послуг». Як правило два інших бізнес-процеси (виробництво та організація споживання кулінарної продукції та надання послуг) розвиваються



Умовні позначення:

K_V — комплексний показник ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «виробництво»;
 K_R — комплексний показник ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «організація»;
 K_S — комплексний показник ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «організація споживання».

Рис. 1. Тривимірні графіки збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності в підприємствах ресторанного господарства Харківської області

Джерело: авторська розробка

збалансовано, проте цінність та унікальність створення цінності генерується під час управління ключовим процесом ланцюжка цінності «реалізація продукції та послуг».

Для барів характерний задовільний рівень збалансованості бізнес-процесів створення цінності. Особливість даного типу закладів ресторанного господарства полягає в тому, що збалансованими відносно одне одного є процеси створення цінності «виробництво кулінарної продукції та послуг» та «організації споживання кулінарної продукції та надання послуг». При цьому бізнес-процес «реалізація кулінарної продукції та послуг» на підприємствах даного типу виступає в якості допоміжного. Рівень ефективності барів визначається драйверами створення цінності та способу її пропозиції споживачу.

Визначені пропорції збалансованості між бізнес-процесами визначають цінність самого формату підприємства ресторанного господарства залежно від цільової групи споживачів, а також визначають фокус уваги менеджменту підприємства для прийняття управлінських рішень щодо їх утримання.

Узагальнюючи результати проведеного вище аналізу слід зазначити, що характерною для різних типів підприємств ресторанного господарства (ресторанів, кафе, барів) є акцентування уваги на ключовому бізнес-процесі створення цінності «Виробництво кулінарної послуги та послуг». за результатами проведеного аналізу встановлено, що рестораторами 63,5% різних типів підприємств ресторанного господарства в якості вагомого джерела формування конкурентних переваг не розглядається бізнес-процес «організація споживання кулінарної продукції та надання послуг». На наш погляд, даний підхід є помилковим, оскільки загальна ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства та його конкурентоспроможність в умовах динамічного середовища визначається високим рівнем управління за всіма ключовими бізнес-процесами створення цінності. До того ж, враховуючи, що кожний і-й бізнес-процес безпосередньо задіяний в механізмі створення цінності, такий підхід призводить до її часткової втрати та, в результаті відсутності відповідного впливу, може призвести до втрати конкурентних переваг підприємством ресторанного господарства.

Своєю чергою, збалансованість управління бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного господарства визначає загальний рівень ефективності управління ними. З метою системної оцінки рівня ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства узагальнено результати часткових оцінок комплексних показників шляхом розрахунку інтегрального показника. Результати проведених розрахунків представлено в табл. 3.

Аналіз значень інтегральних показників ефективності управління бізнес-процесами створення цінності вибіркової сукупності підприємств ресторанного господарства дозволяє зробити наступні висновки: для ресторанів характерне середнє його значення 0,611, що порівняно із 2021 роком більш на 2,46%, середнє значення для кафе у 2024 році знизилася на 5,2% та склало 0,560. Найбільш високе середнє значення інтегрального показника ефективності управління бізнес-процесами створення цінності в підприємствах ресторанного господарства кафе складає 0,629.

Аналіз динаміки інтегрального показника ефективності управління бізнес-процесами створення цінності дозволяє зробити висновок про те, що для 50% ресторанів (ПП «Amato», ТОВ «Млинок» та ТОВ «Фамілія») характерна позитивна тенденція зростання значення інтегрального показника. У 2024 році його значення в середньому склало 0,611, що на 2,46% вище порівняно із 2021 роком.

Таблиця 3

Динаміка інтегрального показника ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства Харківської області за 2021–2024 рр.

Назва підприємства ресторанного господарства	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, +/-		Темп зміни, %	
					2024 р. від 2021 р.	2024 р. від 2023 р.	2024 р. у % до 2021 р.	2024 р. у % до 2023 р.
Ресторани								
Ресторан «Кардим»	0,606	0,615	0,561	0,555	-0,050	-0,006	91,69	99,00
Ресторан «Amato»	0,615	0,599	0,479	0,530	-0,085	0,051	86,18	110,56
Ресторан «Млинок»	0,517	0,443	0,538	0,603	0,086	0,065	116,58	112,14
Ресторан «Favorite Place»	0,589	0,656	0,718	0,694	0,104	-0,024	117,65	96,59
Ресторан «Фамілія»	0,741	0,787	0,784	0,801	0,059	0,017	108,01	102,18
Ресторан «Манхэттен»	0,596	0,490	0,499	0,484	-0,112	-0,015	81,28	97,05
максимальне значення	0,741	0,787	0,784	0,801	0,059	0,017	108,01	102,18
мінімальне значення	0,517	0,443	0,479	0,484	-0,033	0,005	93,59	101,08
середнє значення	0,611	0,599	0,596	0,611	0,000	0,015	100,07	102,46
Кафе								
Кафе «Pizza Life»	0,554	0,555	0,544	0,544	-0,010	0,000	98,21	99,91
Кафе «Брінпрофіт»	0,718	0,713	0,578	0,654	-0,064	0,076	91,05	113,12
Кафе «Шашличний двір»	0,607	0,676	0,695	0,690	0,083	-0,005	113,71	99,32
Кафе «Рітордо»	0,621	0,531	0,587	0,490	-0,131	-0,097	78,89	83,54
Кафе «Брускердо»	0,547	0,499	0,548	0,420	-0,127	-0,128	76,84	76,67
максимальне значення	0,718	0,713	0,695	0,690	-0,028	-0,005	96,03	99,32
мінімальне значення	0,547	0,499	0,544	0,420	-0,127	-0,124	76,84	77,16
середнє значення	0,609	0,595	0,590	0,560	-0,050	-0,031	91,83	94,79
Бари								
Craft Pub «Ципа»	0,665	0,622	0,659	0,690	0,025	0,031	103,75	104,66
Craft Pub «Полендора»	0,600	0,484	0,527	0,586	-0,013	0,060	97,79	111,30
Craft Pub «The Terrace»	0,473	0,558	0,582	0,638	0,164	0,055	134,69	109,50
Craft Pub «Матонарді»	0,597	0,684	0,701	0,548	-0,049	-0,153	91,83	78,17
Craft Pub «Кростінді»	0,697	0,684	0,701	0,690	0,697	0,684	97,83	129,82
максимальне значення	0,697	0,684	0,701	0,690	-0,007	-0,011	98,93	98,44
мінімальне значення	0,473	0,484	0,526	0,548	0,075	0,022	115,74	104,24
середнє значення	0,606	0,599	0,599	0,629	0,022	0,030	103,69	104,99

Джерело: авторська розробка

Для кафе характерною є негативна тенденція зниження інтегрального показника. Так, загальна ефективність управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підвищилася тільки на одному підприємстві даного типу ТОВ «Брінпрофіт». Проте, слід зазначити, що значення інтегрального показника є відносно невисоким та складає у 2021 році 0,654.

Відповідно до розробленої шкали оцінки значень показників (табл. 3) здійснено якісну оцінку інтегрального показника ефективності ключовими бізнес-процесами створення цінності вибіркової сукупності підприємств ресторанного господарства (табл. 4).

З метою оцінки фактичного рівня ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства побудовано діаграму (рис. 2).

За результатами проведеного якісного оцінювання встановлено, що у 2024 році тільки 33,33% ресторанів, 20% — кафе та 40% — барів забезпечували високий рівень ефективності управління бізнес-процесами створення цінності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє констатувати, що перед рестораторами підприємств ресторанного господарства досить гостро стоїть питання підвищення рівня ефективності управління бізнес-процесами створення цінності, оскільки кінцевою метою реалізації бізнес-процесів є формування високого рівня споживчої цінності ресторанної послуги.

Таким чином, розроблений науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства надає можливість оцінити зба-

Таблиця 4

**Результати якісної оцінки інтегрального показника ефективності управління
бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства
Харківської області у 2021–2024 рр.**

Назва підприємства ресторанного господарства	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Ресторани				
Ресторан «Кардим»	Д	Д	Д	Д
Ресторан «Amato»	Д	Д	С	Д
Ресторан «Млинок»	С	С	Д	Д
Ресторан «Favorite Place»	Д	Д	В	В
Ресторан «Фамілія»	В	В	В	В
Ресторан «Манхэттен»	Д	С	С	С
Кафе				
Кафе «Pizza Life»	Д	Д	Д	С
Кафе «Брінпрофіт»	Д	С	Д	С
Кафе «Шашличний двір»				
Кафе «Рітордо»	Д	Д	Д	В
Кафе «Брускердо»	Д	С	Д	Д
Бари				
Craft Pub «Ципа»	Д	Д	С	Д
Craft Pub «Полендора»	С	С	Д	Д
Craft Pub «The Terrace»	Д	Д	В	В
Craft Pub «Матонарді»	В	В	В	В
Craft Pub «Кростінді»	Д	С	С	С

Джерело: авторська розробка

лансованість управління бізнес-процесами (виробництва, реалізація і організації споживання продукції та послуг ресторанного господарства), які віддзеркалюють логіку процесу створення цінності та дозволяє здійснити якісну оцінку здатності утримувати цінність на підприємствах ресторанного господарства.

Зважаючи на те, що визначальною домінантою створення споживчої цінності в підприємствах ресторанного господарства є унікальна ресторанна послуга, актуалізується питання розробки науково-методичного підходу до оцінки чистої цінності ресторанної послуги.

У подальших наукових дослідженнях планується розробити науково-методичний підхід до оцінки чистої цінності ресторанної послуги. Результати даної оцінки дозволять обґрунтовано визначити стратегічний напрям ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного господарства.

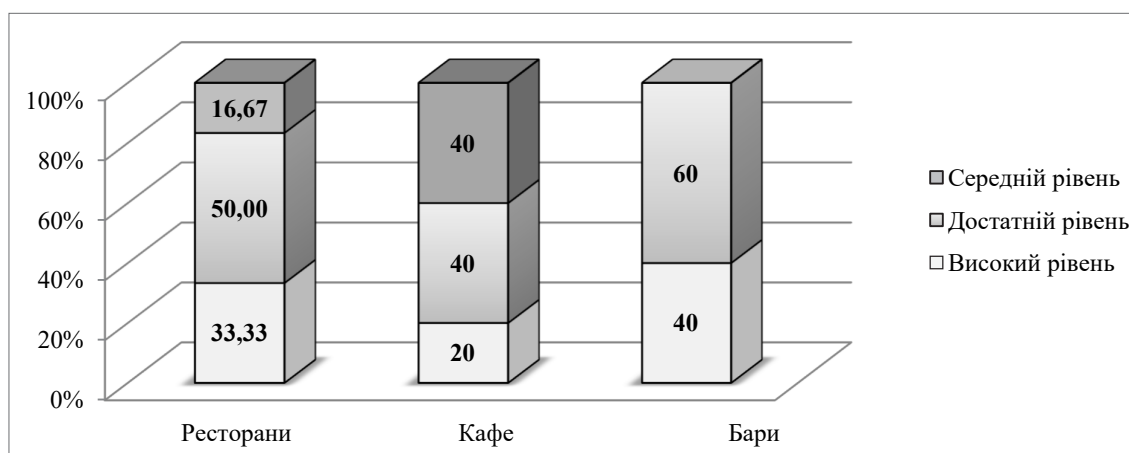


Рис. 2. Структура підприємств ресторанного господарства у 2024 році за рівнем ефективності управління бізнес-процесами створення цінності

Джерело: авторська розробка

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на активно-адаптивних засадах. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 242–250. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-242_250.pdf (дата звернення: 30.01.2026).
2. Давидова О. Ю. Технологія впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі синергетичного підходу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2(481). С. 278–282.
3. Балацька Н. Ю. Формування моделі прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанно-го бізнесу. *Вісник Одеського національного університету*. Економіка. 2020. Том 25, Вип. 2 (81). С. 62–69.
4. Балацька Н. Ю. Цінність ресторанної послуги як ключова детермінанта розвитку підприємства. *Економічний дискурс*. 2019. № 4. С. 38–48.
5. Тарасюк Г. М. Індустрія гостинності України: становлення та розвиток. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 43. С. 140–143.
6. Баженова С., Пологовськ Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>
7. Куценко Є. К. Концептуальні положення ціннісно-орієнтованого менеджменту підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 6–1 (12). С. 98–102.
8. Масленніков Є. І. Забезпечення системи управління фінансово-економічною стійкістю та розвитком підприємств готельно-ресторанної та торгової сфери. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. № 20. 1(47). С. 96–105.
9. Чорна М. В. & Коваль М. С. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3710> (дата звернення: 27.01.2026).
10. Олійник О. М., Сапельнікова Н. Л., Тонких О. Г. Сучасні тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 2 (236). С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-236-40-46>
11. Юдіна О. І. та ін. Ринок готельних послуг в Україні: оцінювання сучасного стану та динаміки розвитку. *Системи та технології*. 2023. № 2 (66). С. 140–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2023.2-66.16>
12. Shtal T., Davydova O., Sysoieva S. and other. Innovative risk management in the hotel and restaurant business: Scientific and practical aspect. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series Economics*. 2024. Volume 11. No. 2. P. 116–125. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36107> (дата звернення: 02.02.2026).
13. Жуков В. В. Теоретичні основи управління інноваційною діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечнікова. Серія: Економіка*. 2024. Т. 29. Вип. 2 (100). С. 6–10. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34888> (дата звернення: 30.01.2026).
14. Міценко Н. Г., Міщук І. П., Боднарчук В. А. Управління витратами в системі управління вартістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5711 (дата звернення: 25.01.2026).
15. Сівашенко Т. В., Панасюк І. П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3(14). С. 230–236.
16. Saukh I. Using GAP analysis as a method for the formation of the development strategy for increasing financial potential of travel companies. *Economic Annals-XX I*. 2016. № 162(11–12). С. 79–83.
17. Biletska I. Directions of formation and development of intellectual capital of the tourism infrastructure entities. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/132/127> (дата звернення: 01.02.2026).
18. Gheribi E. Innovation strategies in restaurant business. *Ekonomika i organizacja przedsiebiorstwa*. 2017. URL: <https://www.researchgate.net/publication/322508439> (дата звернення: 28.01.2026).
19. Давидова О. Ю. Науково-практичні методи оцінки інноваційного управління розвитком підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей*. УкрДУЗ Т. Харків, 2018. № 62. С. 289–297.

References

1. Prokhorova, V. V., & Davydova, O. Yu. (2018). Hierarchical system of strategies for innovative management of development of hotel and restaurant enterprises on active-adaptive principles. *Problemy ekonomiky*, (2), 242–250. Retrieved from https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-242_250.pdf [in Ukrainian].

2. Davydova, O. Yu. (2018). Technology of implementation of innovative management methods for the development of hotel and restaurant enterprises based on a synergetic approach. *Biznes Inform*, (2), 278–282 [in Ukrainian].
3. Balatska, N. Yu. (2020). Formation of a decision-making model for the strategic development of restaurant business enterprises. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*, 25(2), 62–69 [in Ukrainian].
4. Balatska, N. Yu. (2019). Value of restaurant service as a key determinant of enterprise development. *Ekonomichnyi dyskurs*, (4), 38–48 [in Ukrainian].
5. Tarasiuk, H. M. (2022). Hospitality industry of Ukraine: Formation and development. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, (43), 140–143 [in Ukrainian].
6. Bazhenova, S., Polohovskiy, Yu., & Kantsur, I. (2022). Development of hotel and restaurant business in modern conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22> [in Ukrainian].
7. Kutsenko, Ye. K. (2017). Conceptual provisions of value-oriented management of enterprises. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 6–1(12), 98–102 [in Ukrainian].
8. Maslennikov, Ye. I. (2021). Ensuring the system of management of financial and economic stability and development of hotel, restaurant and trade enterprises. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 20(1), 96–105 [in Ukrainian].
9. Chorna, M. V., & Koval, M. S. (2015). Features of management of development of restaurant enterprises. *Efektivna ekonomika*, (1). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3710> [in Ukrainian].
10. Oliinyk, O. M., Sapelnikova, N. L., & Tonkykh, O. H. (2021). Current trends in the development of the hotel and restaurant services market. *Aktualni problemy ekonomiky*, (2), 40–46. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-236-40-46> [in Ukrainian].
11. Iudina, O. I., et al. (2023). Hotel services market in Ukraine: Assessment of the current state and development dynamics. *Systemy ta tekhnolohii*, (2), 140–150. <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2023.2-66.16> [in Ukrainian].
12. Shtal, T., Davydova, O., Sysoieva, S., et al. (2024). Innovative risk management in the hotel and restaurant business: Scientific and practical aspect. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*, 11(2), 116–125. Retrieved from <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36107>
13. Zhukov, V. V. (2024). Theoretical foundations of innovation management of hotel and restaurant enterprises. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu imeni I. I. Mechnikova. Seriya: Ekonomika*, 29(2), 6–10. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34888> [in Ukrainian].
14. Mitsenko, N. H., Mishchuk, I. P., & Bodnariuk, V. A. (2016). Cost management in the enterprise value management system. *Efektivna ekonomika*, (11). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5711> [in Ukrainian].
15. Civashenko, T. V., & Panasiuk, I. P. (2019). Theoretical principles of business process management in restaurant enterprises. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, (3), 230–236 [in Ukrainian].
16. Saukh, I. (2016). Using GAP analysis as a method for forming a development strategy to increase the financial potential of travel companies. *Economic Annals-XXI*, 162(11–12), 79–83.
17. Biletska, I. (2020). Directions of formation and development of intellectual capital of tourism infrastructure entities. *Ekonomika ta suspilstvo*, (22). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/132/127> [in Ukrainian].
18. Gheribi, E. (2017). Innovation strategies in restaurant business. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/322508439>
19. Davydova, O. Yu. (2018). Scientific and practical methods for assessing innovative management of enterprise development. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (62), 289–297 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 08.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 12.03.2026

Дата публікації: 23.03.2026

Davydova Oksana

*Doctor of Sciences in Economics, Professor,
Head of the Department of Hotel, Restaurant
Business and Craft Technologies
The Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics*

Balatska Natalia

*Doctor of Sciences in Economics,
Associate Professor,
Professor of the Department of Hotel,
Restaurant Business and Craft Technologies
The Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics*

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MANAGING VALUE- CREATION BUSINESS PROCESSES IN RESTAURANT ENTERPRISES

Summary. Introduction. Value-oriented management of the development of a restaurant enterprise as a complex system is a dynamic process that requires the formalization of managerial procedures under conditions of strategic surprises. The implementation of such an approach makes it possible to consider the comprehensive influence of system elements that differ in nature and level of complexity, identify key factors affecting the efficiency of enterprise operations, and ensure its continuous development to achieve strategic goals.

The main task of managing a restaurant enterprise is to determine promising target development guidelines under conditions of strategic uncertainty and to implement them gradually with further adjustments according to the real situation.

Purpose. The purpose of the study is to develop a scientific and methodological approach to evaluating the effectiveness of managing value-creation business processes in restaurant enterprises.

Materials and Methods. The article employs general scientific and specific methods, including dialectical cognition, scientific abstraction, morphological analysis, comparison, synthesis, and theoretical generalization; systematization and decomposition; statistical, dynamic, and structural analysis; formalization; systems analysis; expert surveys; the method of comprehensive integral assessment; graphical and tabular presentation; and the abstract-logical method.

Results. The scientific article identifies the decisive factors of strategic success for modern restaurant enterprises. A system-analytical model for assessing value-oriented management of enterprise development in the restaurant industry has been developed. This model integrates analytical and strategic aspects of management under conditions of strategic surprises.

The study characterizes the specifics of forming the value chain in the restaurant sector, reflecting the key business processes. Coordinated and balanced management of business processes serves as the basis for making effective strategic decisions within the framework of a value-oriented approach to enterprise development management.

A system of indicators for evaluating the effectiveness of managing key value-creation business processes in restaurant enterprises has been formed.

A system of criteria and indicators for evaluating the effectiveness of managing key value-creation business processes is proposed, taking into account the industry-specific features of restaurant enterprises. Comprehensive performance indicators for managing value-creation business processes of restaurant enterprises in the Kharkiv region have been developed. Based on these indicators, a linguistic interpretation of the conducted quantitative assessment has been carried out. Three-dimensional graphs illustrating the balance of management of value-creation business processes in restaurant enterprises of the Kharkiv region have been constructed.

The results of partial evaluations of comprehensive indicators are generalized through the calculation of an integral indicator. A qualitative assessment of the integral indicator of the effectiveness of key value-creation business processes for a selected group of restaurant enterprises has been carried out.

The developed scientific and methodological approach to evaluating the effectiveness of managing value-creation business processes in restaurant enterprises makes it possible to assess the balance of business process management (production, sales, and organization of the consumption of restaurant products and services). These processes reflect the logic of the value-creation process and allow a qualitative assessment of the ability of restaurant enterprises to maintain value.

Prospects. Further research is planned to develop a scientific and methodological approach to evaluating the net value of restaurant services. The results of this assessment will allow a justified determination of the strategic direction of value-oriented development for restaurant enterprises.

Key words: enterprise, restaurant industry, quality, value, development, product, service, assessment, efficiency.

УДК 338.001.36:336.64

Делас Віталіна Анатоліївна*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів**Київський національний університет
імені Тараса Шевченка*

ORCID: 0000-0002-9570-1875

Герасимчук Інна Миколаївна*здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти**кафедри фінансів**Київського національного університету
імені Тараса Шевченка*

ORCID: 0009-0005-3794-5715

Скорупська Юлія Юріївна*здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти**кафедри фінансів**Київського національного університету
імені Тараса Шевченка*

ORCID: 0009-0007-3448-3580

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-42



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

Анотація. Вступ. У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, що характеризується посиленням воєнних ризиків, інфляційним тиском, зростанням вартості фінансових ресурсів і загальною економічною невизначеністю, особливого значення набуває питання забезпечення фінансової стійкості підприємств. За таких обставин саме здатність підприємства формувати достатній обсяг прибутку, зберігати платоспроможність і підтримувати належний рівень фінансової незалежності визначає його конкурентоспроможність та можливості подальшого розвитку.

Прибуток є одним із ключових узагальнюючих показників результативності діяльності підприємства та водночас важливим внутрішнім джерелом фінансування. Особливу роль у забезпеченні фінансової стійкості відіграє нерозподілений прибуток, який створює основу для самофінансування, формування резервів, оновлення матеріально-технічної бази та зниження залежності від зовнішніх запозичень. Водночас ефективність використання прибутку значною мірою залежить від галузевої специфіки, структури капіталу, рівня боргового навантаження та умов функціонування підприємства на ринку.

У зв'язку з цим постає необхідність поглибленого дослідження прибутку не лише як фінансового результату діяльності, а і як стратегічного інструменту зміцнення фінансової стійкості підприємства. Особливої актуальності це набуває в умовах нестабільного ринку, коли саме внутрішні джерела фінансування часто виступають основою збереження економічної рівноваги та адаптації підприємства до зовнішніх викликів.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування ролі прибутку як визначального чинника фінансової стійкості підприємства, а також аналіз впливу прибутковості, реінвестування та структури капіталу на фінансовий стан суб'єктів господарювання на прикладі МХП ПрАТ та ТОВ «Західнаграсервіс».

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням формування прибутку, використання нерозподіленого прибутку, фінансової стійкості підприємств та методів її оцінки, а також статистичні матеріали, дані фінансової звітності й аналітичні показники діяльності підприємств аграрної та добувної галузей за 2020–2024 роки. Окрему увагу приділено фінансовим результатам та структурі капіталу МХП ПрАТ і ТОВ «Західнаграсервіс».

У процесі дослідження використано метод теоретичного узагальнення (для систематизації підходів до визначення сутності прибутку та фінансової стійкості); метод порівняльного аналізу (для зіставлення фінансових показників досліджуваних підприємств і галузей); коефіцієнтний аналіз (для оцінки рівня фінансової автономії, залежності, ризику, маневреності власного капіталу та інших характеристик фінансової стійкості); табличний метод (для узагальнення отриманих результатів); метод логічного узагальнення (для формулювання висновків і практичних рекомендацій).

Результати. У результаті проведеного дослідження встановлено, що прибуток є базовою передумовою забезпечення фінансової стійкості підприємства, оскільки саме він формує внутрішні джерела розвитку, сприяє зростанню власного капіталу та зменшує потребу у залученні позикових ресурсів. Доведено, що політика реінвестування прибутку позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства, однак її ефективність визначається не лише обсягом отриманого прибутку, а й загальною структурою капіталу та рівнем фінансових ризиків.

Порівняльний аналіз показав, що ТОВ «Західнаграсервіс» характеризується вищим рівнем фінансової автономії, нижчим борговим навантаженням і більш стійкою динамікою власного капіталу. Натомість МХП ПрАТ, попри практику накопичення нерозподіленого прибутку, залишається суттєво залежним від зовнішніх джерел фінансування, що негативно позначається на окремих показниках його фінансової стійкості. Також встановлено, що збиткові періоди безпосередньо послаблюють фінансову рівновагу підприємства, тоді як стабільне формування й акумулювання прибутку створює підґрунтя для довгострокової фінансової стабільності.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням практичних підходів до ефективного управління прибутком з метою зміцнення фінансової стійкості підприємств у різних галузях економіки. Доцільним є також подальше вивчення механізмів збалансування між реінвестуванням прибутку, формуванням резервних фондів, дивідендною політикою та використанням позикового капіталу в умовах нестабільного ринкового середовища.

Ключові слова: прибуток підприємства, нерозподілений прибуток, фінансова стійкість, самофінансування, реінвестування, фінансова автономія, фінансовий ризик, структура капіталу.

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, посиленого воєнними ризиками, інфляційними процесами, коливанням попиту, зростанням вартості фінансових ресурсів і загальною економічною невизначеністю, питання забезпечення фінансової стійкості підприємств набуває особливої актуальності.

Саме фінансова стійкість визначає здатність підприємства зберігати платоспроможність, підтримувати безперервність господарської діяльності, своєчасно виконувати зобов'язання та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. За таких умов особливого значення набуває прибуток підприємства як один із головних фінансових результатів діяльності та базове джерело внутрішнього фінансування розвитку.

Прибуток виконує не лише оцінювальну функцію, відображаючи результативність діяльності підприємства, а й розподільчу та стимулюючу функції, оскільки саме за рахунок прибутку забезпечується сплата податків, формування резервів, виплата дивідендів та фінансування майбутнього розвитку. Особливу роль у цьому процесі відіграє нерозподілений прибуток, який залишається у розпорядженні підприємства після виконання податкових та інших зобов'язань і може бути спрямований на модернізацію виробництва, оновлення основних засобів, нарощення оборотного капіталу та підвищення фінансової незалежності. У цьому контексті прибуток слід розглядати не лише як показник ефективності, а і як один із ключових чинників довгострокової фінансової рівноваги підприємства.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах сучасної економічної нестабільності саме прибуток і його ефективне використання формують основу самофінансування підприємства та визначають його здатність зменшувати залежність від зовнішніх джерел залучення коштів. Особливо важливим є дослідження того, яким чином політика реінвестування прибутку впливає на динаміку власного капіталу, рівень фінансової автономії, показники ризику та загальну стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. З огляду на це, питання формування прибутку як ключового фактору фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного ринку потребує ґрунтовного теоретичного осмислення та практичного аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика прибутку підприємства, його економічної сутності, функцій та ролі у формуванні фінансової стійкості посідає важливе місце у вітчизняних і зарубіжних наукових дослідженнях. У науковій літературі прибуток традиційно розглядається як один із головних показників результативності діяльності підприємства, а також як джерело формування власного капіталу та забезпечення самофінансування. Окремі автори акцентують увагу на тому, що прибуток є не лише фінансовим результатом, а й індикатором економічної безпеки підприємства, оскільки безпосередньо впливає на його здатність накопичувати резерви та підтримувати фінансову незалежність.

У працях Жадько К., Небаби Н. та Корнієва М. прибуток розглядається як індикатор економічної безпеки підприємства, що відображає не лише ефективність господарювання, а й можливості збереження стійкості в умовах кризових явищ [3].

Нікольчук Ю., Небжицький Б. та Савчук О. досліджують фінансову стійкість як індикатор ефективності використання фінансових ресурсів підприємства та підкреслюють важливість збалансованого співвідношення власного і позикового капіталу [6].

У працях Чепки В.В. та Матяш О.К., а також Чегринця К.В. фінансова стійкість трактується як здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток, зберігаючи платоспроможність і фінансову незалежність в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх факторів [7; 8].

Наукова новизна представленої статті полягає в комплексному підході до дослідження прибутку як стратегічного інструменту зміцнення фінансової стійкості підприємства в умовах екстремальної нестабільності ринку. Зокрема, обґрунтовано роль прибутку не лише як фінансового результату, а і як визначального чинника самофінансування та економічної безпеки, що дозволяє підприємству зберігати автономність у кризових умовах, а також встановлено, що стабільне акумулювання прибутку прямо корелює зі зниженням фінансових ризиків і залежності від зовнішніх запозичень.

У статті проведено оригінальне дослідження впливу формування прибутку на фінансову стійкість підприємств різних секторів економіки (аграрного — на прикладі ПрАТ МХП та добувного — на прикладі ТОВ «Західнадрасервіс»). Виявлено, що ефективність використання прибутку та рівень фінансової автономії суттєво залежать від галузевої специфіки та структури капіталу.

Метою даної статті є дослідження ролі формування прибутку як ключового фактора фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного ринку.

Для досягнення поставленої мети передбачено: розкрити економічну сутність прибутку та його функції у системі фінансового управління підприємством; узагальнити наукові підходи до трактування фінансової стійкості; проаналізувати галузеві особливості формування прибутку в аграрному та добувному секторах; дослідити динаміку нерозподіленого прибутку та показників фінансової стійкості МХП ПрАТ і ТОВ «Західнадрасервіс»; а також визначити вплив політики реінвестування прибутку на рівень фінансової автономії, фінансового ризику та загальну стійкість підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням економічної сутності прибутку, нерозподіленого прибутку, самофінансування, фінансової стійкості підприємства та методів її оцінювання.

Інформаційну базу дослідження також склали статистичні дані щодо фінансових результатів діяльності підприємств в Україні, матеріали офіційних джерел, а також фінансова звітність і аналітичні показники МХП ПрАТ та ТОВ «Західнадрасервіс» за 2020–2024 роки. Особливу увагу приділено показникам, які характеризують динаміку чистого прибутку, нерозподіленого прибутку та коефіцієнтам фінансової стійкості досліджуваних підприємств.

У процесі здійснення дослідження було використано метод теоретичного узагальнення, який дав змогу систематизувати наукові підходи до розуміння сутності прибутку та фінансової стійкості підприємства; метод порівняльного аналізу — для зіставлення особливостей формування прибутку та показників фінансової стійкості підприємств різних галузей, а також для порівняння фінансового стану МХП ПрАТ і ТОВ «Західнадрасервіс», коефіцієнтний аналіз — для оцінки рівня фінансової автономії, фінансової залежності, фінансового ризику, маневреності власного капіталу, структури покриття довгострокових вкладень, довгострокового залучення коштів і фінансової незалежності капіталізованих джерел, табличний метод — застосовано для систематизації розрахункових даних та узагальнення результатів аналізу у зручній для інтерпретації формі, метод логічного узагальнення — під час формулювання висновків щодо впливу прибутку на фінансову стійкість підприємств та визначення практичних рекомендацій щодо її зміцнення в умовах нестабільного ринку.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасної нестабільності зовнішнього середовища, посиленої впливом фінансово-економічної кризи та інтенсивної конкуренції, для підприємств критично важливою стає проблема стабілізації їхньої діяльності, забезпечення життєздатності та формування передумов для подальшого розвитку.

Починаючи з 2014 року і дотепер, українські підприємства функціонують у стані глибокої кризи, що супроводжується стрімким зростанням їхніх збитків. За даними Державної служби статистики України, частка збиткових підприємств у 2024 році становила 22,1% (порівняно з 22% у 2023 році) [1]. Ця ситуація відображається у зниженні фінансової стійкості підприємств та ослабленні їхніх конкурентних позицій на ринку капіталів.

Прибуток підприємства — це позитивна різниця між доходами і видатками за звітний період. У науковій літературі прибуток визнається одним з головних фінансових результатів діяльності підприємства [7]. Його оцінювальна функція відображається у здатності показувати ефективність діяльності, розподільча функція — у забезпеченні виплат податків і дивідендів та формуванні резервів, а стимулююча функція — у можливості реінвестувати (рефінансувати) частину прибутку у розвиток [5; 7; 11]. За концепцією фінансової стійкості, прибуток виконує функцію самофінансування — забезпечує збільшення власного капіталу без залучення сторонніх коштів [7; 11]. У нормативних документах (зокрема, у МСФЗ) немає чіткого визначення прибутку, але фактично він є кінцевим елементом звіту про фінансові результати, що збільшує власний капітал [11].

Нерозподілений (утриманий) прибуток — частина чистого прибутку, яка залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків, дивідендів і створення резервних фондів [3; 10]. Це головне джерело внутрішніх інвестицій: кошти із нерозподіленого прибутку направляють на оновлення основних засобів,

модернізацію обладнання чи розширення виробництва [3; 11]. Впровадження політики відсутності дивідендів при стабільному прибутку (самофінансування) створює «фінансову базу» для господарської діяльності [5; 11]. В Україні прибуток також поповнює статутний капітал чи цільові фонди підприємства (напр. страховий резерв) [10]. В цілому, висока частка утриманого прибутку підвищує фінансову незалежність і стійкість бізнесу, адже посилює власні ресурси і знижує залежність від позикових коштів [7; 11].

Фінансова стійкість підприємства полягає у здатності підтримувати платоспроможність і незалежність в умовах змін зовнішнього середовища [7]. Стійкість багато в чому визначається ефективністю використання прибутку. Наприклад, вважається, що фінансова стійкість досягається, якщо підприємство покриває власними оборотними коштами не менше 50% потреб у ресурсах, зберігаючи при цьому прибуток для розвитку [5]. Значення прибутку слід розглядати не тільки в абсолюті, але і відносно вкладеного капіталу — тобто через рентабельність [5; 11]. Отримання підприємством негативного фінансового результату (збитку) сигналізує про ризик банкрутства, але тимчасова збитковість може бути наслідком кризових факторів, і її слід відрізняти від системної неплатоспроможності [5]. У контексті кризових умов (інфляція, воєнні ризики) управління прибутковістю стає ключовим: від прибутковості залежить можливість нарощення резервів без залучення зовнішніх позик [11].

Науковці виділяють декілька механізмів рефінансування прибутку: підприємство може направляти його на виплату дивідендів або залишати у бізнесі (рефінансування). У першому випадку власники отримують дохід, але капітал підприємства зменшується; у другому — зростає власний капітал. Важливим є рішення щодо частки реінвестиції прибутку: абсолютна величина прибутку в поєднанні з високим рівнем реінвестування забезпечує стійкий розвиток [11]. Для аналізу формування та використання прибутку використовуються показники рентабельності активів та капіталу, показники покриття зобов'язань власними коштами тощо. Наприклад, оцінюють, яку частину прибутку було витрачено на дивіденди та резерви, а яку направлено на оновлення основних засобів [3]. Джерела прибутку (чиста виручка, фінансові операції) комбінуються з інвестиційними витратами, що створює фінансову «подушку» для підприємства. Наявність резервних фондів важлива особливо в секторах з високим ризиком: наприклад, агропромисловість потребує накопичення фондів у передбаченні неврожаю чи війни, нафтогазовий бізнес — у зв'язку зі значними капіталовкладеннями і волатильністю цін [7; 11].

Протягом аналізованого періоду МХП ПрАТ та Західнадрасервіс жодного року не виплачували дивідендів, тобто увесь чистий прибуток акумулювався у власному капіталі (нерозподіленому прибутку). Наприклад, у 2024 р. прибуток МХП ПрАТ становив 144 000 тис. дол. США, і він повністю залишився в компанії (не розподілявся), так само як і прибуток ТОВ «Західнадрасервіс» (399 952 тис. грн). Це означає стовідсоткове реінвестування прибутку, що повністю покриває потреби у власному фінансуванні розвитку. Така політика підвищує фінансову стійкість: нарощення власного капіталу за рахунок прибутку послаблює залежність від зовнішніх запозичень [5; 7]. Наприклад, у випадку МХП, у періоди, коли було отримано збиток, (2020 і 2022 рр.) власний капітал компанії зменшувався, що тимчасово ослаблювало стійкість, але протягом 2021, 2023–2024 рр. наростання прибутковості забезпечило відновлення і збільшення резервів. Таким чином, політика реінвестування дозволила компанії досить швидко відновити власні ресурси (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка нерозподіленого прибутку та чистого прибутку компаній у 2020–2024 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023	2024
	МХП ПрАТ				
Нерозподілений прибуток, тис. дол. США	1 195 143	1 557 284	1 558 826	1 793 000	2 052 000
Чистий прибуток, тис. дол. США	-133 157	393 338	-230 937	142 000	144 000
	ТОВ «Західнадрасервіс»				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	520 712	663 910	1 010 006	1 258 243	1 427 713
Чистий фінансовий результат, тис. грн	57 698	426 988	735 518	108 455	399 952

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [4; 12]

Отже, реінвестований прибуток прямо підсилює фінансову стійкість, разом з тим відсутність виплат дивідендів і повне акумулювання прибутку свідчить про стратегію самофінансування: компанії укріплюють власний капітал та знижують фінансовий ризик [5; 11].

Для оцінки фінансової стійкості сучасний фінансовий аналіз рекомендує комплексний аналіз: співвідношення власних і позикових коштів, ліквідність, платоспроможність тощо [5; 7; 11]. Прибуток і його використання враховуються в усіх основних показниках. Наприклад, фінансову стійкість оцінюють за допомогою коефіцієнтів фінансової автономії (частка власного капіталу в активах $\geq 0,5$) та фінансового

ризик (співвідношення запозичень до капіталу) [5; 7]. Наявність високого прибутку і позитивна динаміка рентабельності зазвичай позитивно впливає на стійкість підприємства [7], знижуючи ризик дефіциту платіжних засобів. Проте зростання прибутковості внаслідок надмірних ризиків (наприклад, агресивні фінансові інструменти) може навпаки спричинити нестабільність. У кризових умовах особливо ціниться диверсифікація ризиків (інновації, географічне розширення) та накопичення додаткових резервів, утворених із прибутку, що забезпечують платоспроможність у майбутньому [11].

Для аналізу фінансової стійкості підприємств зазвичай використовується наступний перелік показників: коефіцієнти автономії ($K_{фа}$), залежності ($K_{фз}$), фінансового ризику ($K_{фр}$), маневреності власного капіталу ($K_{мвк}$), покриття довгострокових інвестицій ($K_{пдв}$), довгострокового залучення коштів ($K_{дз}$) та фінансової незалежності капіталізованих джерел ($K_{фн}$) (табл. 2).

Таблиця 2

Основні коефіцієнти, які характеризують фінансову стійкість підприємств

Показник	Зміст показника	Формула для розрахунку	Рекомендоване значення
Коефіцієнт фінансової автономії ($K_{фа}$)	Характеризує частку власних коштів підприємства (власного капіталу) у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність	$K_{фа} = \text{Власний капітал} / \text{Капітал}$	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{фз}$)	Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта фінансової автономії зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства	$K_{фз} = \text{Капітал} / \text{Власний капітал}$	≤ 2
Коефіцієнт фінансового ризику ($K_{фр}$)	Показує, скільки одиниць залучених коштів припадає на одиницю власних	$K_{фр} = \text{Залучений капітал} / \text{Власний капітал}$	$\leq 0,5$, критично — 1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($K_{мвк}$)	Показує, яка частина власного капіталу знаходиться в обігу, тобто в тій формі, яка дає можливість вільно маневрувати цими коштами, а яка — капіталізована	$K_{мвк} = \text{Власний оборотний капітал} / \text{Власний капітал}$	> 0
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень ($K_{пдв}$)	Показує, яка частина необоротних активів підприємства профінансована зовнішніми інвесторами	$K_{пдв} = \text{Довгострокові зобов'язання} / \text{Необоротні активи}$	-
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів ($K_{дз}$)	Зростання коефіцієнта у динаміці є негативною тенденцією і означає, що з позиції довгострокової перспективи підприємство у все більшій мірі залежить від зовнішніх факторів	$K_{дз} = \text{Довгострокові зобов'язання} / (\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання})$	0,4
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел ($K_{фн}$)	$K_{дз}$ та $K_{ФНКД}$ у сумі дають 1 і характеризують структуру довгострокових пасивів підприємства, що складаються з власного капіталу та довгострокових зобов'язань	$K_{фн} = \text{Власний капітал} / (\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання})$	0,6

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [6]

Відносні показники фінансової стабільності формують систему коефіцієнтів, аналіз яких базується на порівнянні фактичних значень з теоретично обґрунтованими рівнями (оптимальними або критичними), а також на вивченні динаміки їхніх змін протягом попередніх звітних періодів.

Усі зазначені коефіцієнти розраховуються безпосередньо на основі даних фінансової звітності підприємства. Їхнє значення полягає у здатності відображати різний ступінь фінансової стабільності компанії, надаючи таким чином цінну інформацію для прийняття управлінських рішень та прогнозування майбутнього розвитку підприємства [8].

Розглядаючи фінансову стійкість підприємств у розрізі видів економічної діяльності важливо зазначити, що у аграрному секторі України прибуток підприємств часто є непостійним через погодні коливання, сезонність і державне регулювання, тому для АПК характерні додаткові механізми підтримки: формування страхових фондів урожаю, дотації тощо [5]. Нерозподілений прибуток в агробізнесі може спрямовуватися на нарощення обігових засобів (на купівлю насіння, добрив) та оновлення техніки (табл. 1). З іншого боку, у нафтогазовому секторі (як у випадку ТОВ «Західнадрасервіс») прибуток спрямовується на обслуговування дорогого обладнання, видобуток і транспортування, тому капіталомісткість галузі вважається високою. З цих причин коефіцієнти оборотності та рентабельності мають різні орієнтири: у АПК вважатимуть нор-

мальним низьку рентабельність (через затрати), а в енергетиці — вищу (через великі ціни на продукти) [7; 11]. Оскільки останніми роками економіка України зазнає втрат (включаючи військові збитки), питання перетворення прибутку в резерви стало ще актуальнішим [5; 10].

Аналіз динаміки коефіцієнтів фінансової стійкості за галузями показує, що сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство упродовж досліджуваного періоду загалом зберігало більш збалансовану структуру капіталу та вищий рівень фінансової стійкості. Для цієї галузі характерною є достатня частка власного капіталу у фінансуванні діяльності, помірна залежність від позикових ресурсів і відносно низький рівень довгострокового боргового навантаження. Попри окремі коливання, більшість показників залишалися в межах нормативних значень, що свідчить про здатність галузі підтримувати фінансову рівновагу та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас позитивною рисою є те, що в останні роки простежується стабілізація показників, пов'язаних із мобільністю власного капіталу та фінансовою незалежністю, що дає підстави оцінювати цю галузь як відносно стійку та фінансово гнучку (рис. 1).

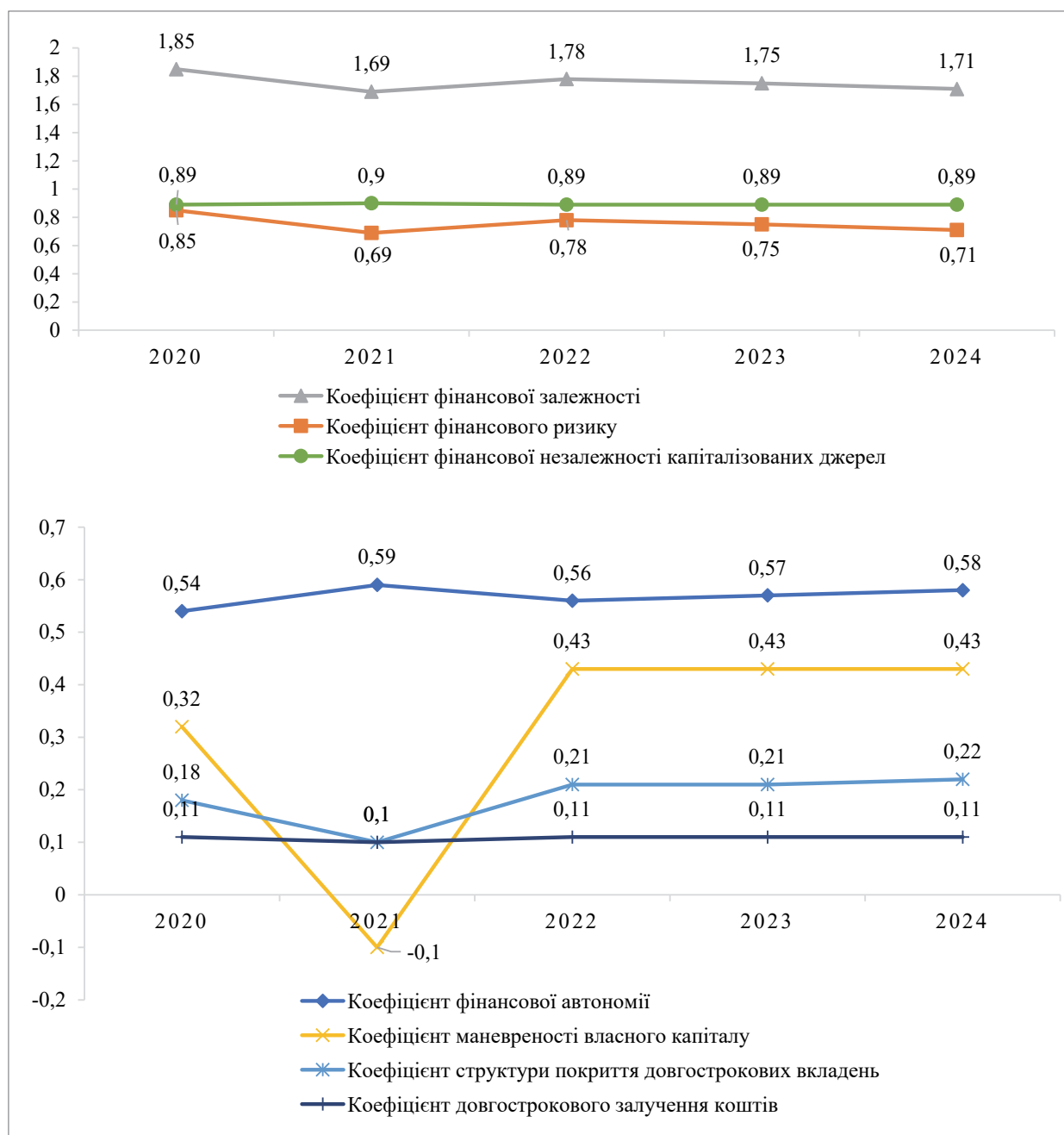


Рис. 1. Динаміка показників фінансової стійкості для підприємств галузі «Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство» у 2020–2024 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [2]

Натомість добувна промисловість і розроблення кар'єрів характеризується менш сприятливою динамікою (рис. 2). У цій галузі спостерігається нижчий рівень фінансової автономії та вища залежність від позикових джерел фінансування, що вказує на більшу вразливість до зовнішніх ризиків. Хоча окремі коефіцієнти впродовж періоду демонстрували поступове покращення, загальна картина свідчить про збереження підвищеного боргового навантаження та недостатню гнучкість у використанні власного капіталу. Особливо важливо, що показники, які характеризують маневреність власних ресурсів, протягом аналізованого періоду переважно залишалися слабкими, що свідчить про обмежені можливості галузі оперативно реагувати на фінансові виклики. Разом із тим можна відзначити певні позитивні зрушення у структурі довгострокових джерел фінансування, що відображає поступову стабілізацію, хоча вона поки що не є достатньою для повної компенсації наявних ризиків.

Таким чином, у розрізі галузей результати аналізу дають підстави стверджувати, що сільське господарство відзначається вищим рівнем фінансової стійкості та кращою адаптивністю, тоді як добувна промисловість залишається більш залежною від зовнішнього фінансування і менш гнучкою у формуванні власних фінансових ресурсів. Це підтверджує, що галузева специфіка суттєво впливає на динаміку показників фінансової стійкості та визначає різну здатність підприємств протидіяти фінансовим ризикам.

Розраховані показники фінансової стійкості ТОВ «Західнадрасервіс» за аналізований період представлено в табл. 3.

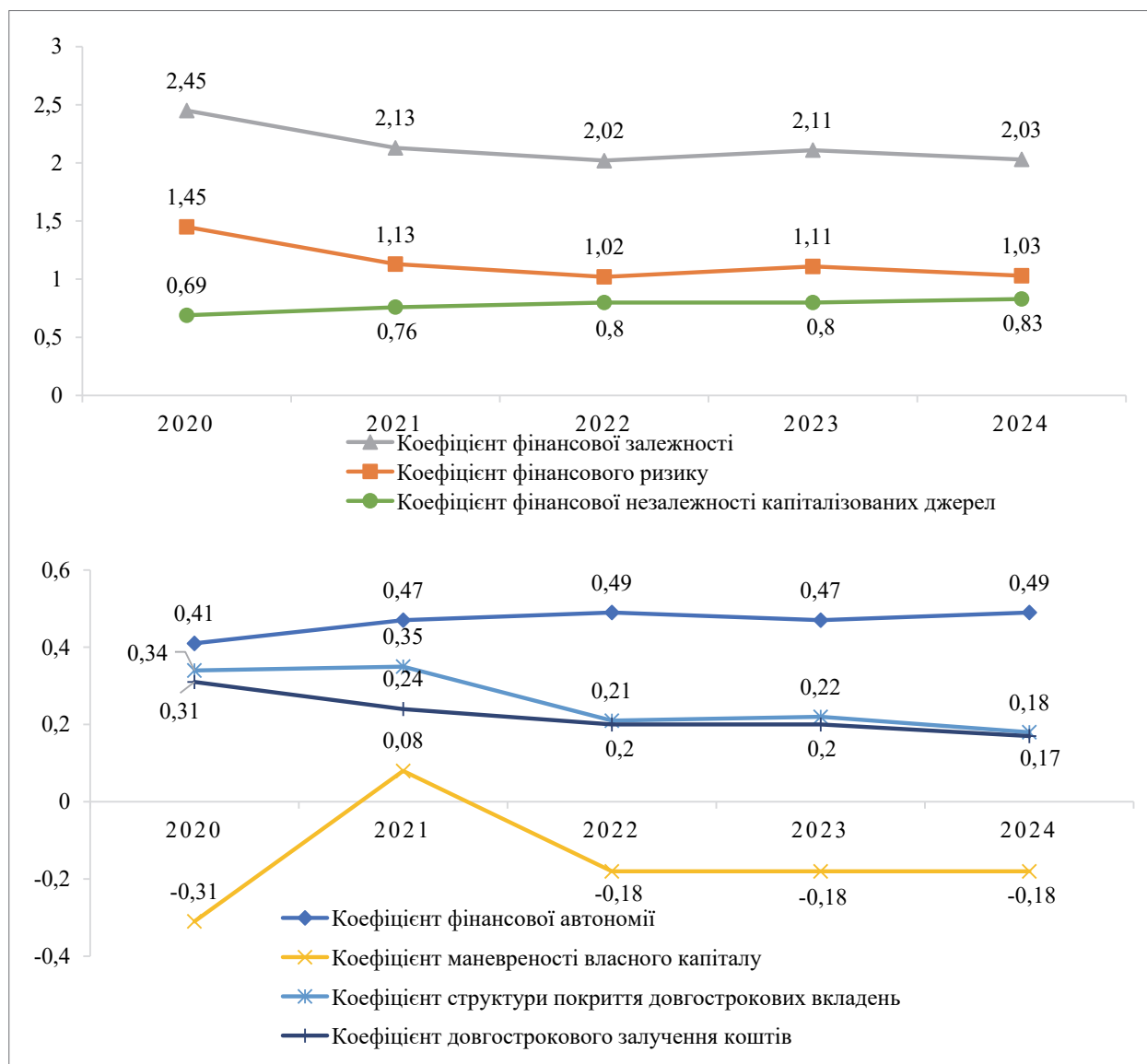


Рис. 2. Динаміка показників фінансової стійкості для підприємств галузі «Добувна промисловість і розроблення кар'єрів» у 2020–2024 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [2]

Таблиця 3

Показники фінансової стійкості для ТОВ «Західнадрасервіс» за 2020–2024 рр.

Коефіцієнт	Рекомендоване значення	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт фінансової автономії, $K_{фа}$	$\geq 0,5$	0,85	0,49	0,49	0,64	0,71
Коефіцієнт фінансової залежності, $K_{фз}$	≤ 2	1,17	2,05	2,05	1,57	1,40
Коефіцієнт фінансового ризику, $K_{фр}$	$\leq 0,5$, критично – 1	0,17	1,05	1,05	0,57	0,40
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $K_{мвк}$	> 0	0,39	0,43	0,24	0,19	0,23
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень, $K_{пдв}$	-	0,02	0,02	0,02	0,01	0,00
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів, $K_{дз}$	0,4	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел, $K_{фн}$	0,6	0,99	0,99	0,99	0,99	1,00

Джерело: розраховано авторами на основі [4; 6]

Бачимо, що у 2020 та 2024 роках отримане значення для підприємства є більшим за нормативне, що свідчить про те, що підприємство майже повністю фінансується за рахунок власного капіталу. Однак, разом з тим, це може вказувати на те, що підприємство не повністю використовує свій потенціал, упускаючи можливості для більш ефективного використання капіталу через відмову від помірної залучення позикових коштів. У 2021–2022 рр. спостерігалось незначне відхилення значення коефіцієнта від нормативного, але підприємство досить швидко повернулось до типового переважання власного капіталу над позиковим.

Разом з тим, коефіцієнт фінансової залежності у період 2020–2024 рр. коливався в межах з 2,05 до 1,17, середнє значення протягом аналізованого періоду становить близько 1,65, що вказує на помірність боргового навантаження та здатність власних джерел фінансування покривати більшу частину боргу.

Коефіцієнт фінансового ризику у 2021 та 2022 роках сягнув критичного значення більше 1. У 2021 році це відбулося внаслідок значного зростання термінових зобов'язань через зростання кредиторської заборгованості за товари (роботи, послуги), а також кредиторської заборгованості перед бюджетом за зобов'язаннями, строк сплати яких на звітну дату ще не настав, та поточної кредиторської заборгованості за виданими авансами, в той час як значення власного та прирівняного до нього капіталу зростало меншими темпами. Станом на кінець 2022 року відбулося зростання на 90% абсолютного значення довгострокових зобов'язань та довгострокових забезпечень. Однак надалі бачимо стабілізацію значення показника фінансового ризику, внаслідок скорочення у 2023 році обсягу термінових зобов'язань та у 2024 році за рахунок зменшення термінових зобов'язань у структурі пасиву і збільшення питомої ваги власного капіталу, тож наразі підприємство має низький рівень фінансового ризику та переважну більшість активів фінансує за рахунок власних ресурсів, що забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень та меншу ймовірність фінансових труднощів.

У 2020–2024 рр. коефіцієнт маневреності власного капіталу перевищує нормативне значення, переважно знаходячись у межах 0,3–0,4, однак спостерігається тенденція до його нестабільності та зниження. Такий результат вказує на те, що 30–40% власного капіталу підприємства є мобільним і може бути використано для фінансування оборотних активів, що є оптимальним. В останні три роки значення коефіцієнта не перевищило 0,24, тому підприємству може бути складно оперативно реагувати на непередбачені витрати або скористатися сприятливими можливостями на ринку, що потребують швидкого фінансування, адже більша частина власного капіталу зв'язана у необоротних активах.

Для ТОВ «Західнадрасервіс» значення показника КПДВ протягом аналізованого періоду коливається в межах 0,00–0,02, середнє значення становить близько 0,02. Практично це вказує на відсутність боргів, тобто власний капітал підприємства на 99–100% покриває довгострокові вкладення, що підтверджує повну фінансову автономію компанії.

Бачимо, що для ТОВ «Західнадрасервіс» значення коефіцієнта довгострокового залучення коштів показує стійку тенденцію до зменшення, протягом всього аналізованого періоду не перевищивши значення 0,01, що свідчить про те, що підприємство фінансує більшу частину своїх активів за рахунок власного капіталу або короткострокових зобов'язань, а отже має високу фінансову стабільність та низький довгостроковий фінансовий ризик. Однак, варто враховувати те, що переважання короткострокового фінансування в структурі пасиву, що відображено у значенні коефіцієнта фінансової незалежності капіталізованих джерел, збільшує потребу в підтриманні високого рівня ліквідності.

Натомість для МХП ПрАТ, відповідно до інформації, наведеної в табл. 4, бачимо, що коефіцієнт фінансової автономії ($K_{фа}$) в досліджуваному періоді є нижчим за нормативне значення. Найвдалішими роками були 2021 та 2024 рр., коли МХП отримав прибутки. Так як $K_{фа}$ є меншим нормативного значення, можемо зробити висновок, що власних коштів у структурі активів компанії бракує, що може бути пов'язано з активними кредитними залученнями.

Таблиця 4

Показники фінансової стійкості МХП ПрАТ

Коефіцієнт	Рекомендоване значення	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт фінансової автономії, $K_{фа}$	$\geq 0,5$	0,38	0,44	0,38	0,40	0,44
Коефіцієнт фінансової залежності, $K_{фз}$	≤ 2	2,62	2,29	2,63	2,48	2,25
Коефіцієнт фінансового ризику, $K_{фр}$	$\leq 0,5$, критично –1	1,62	1,29	1,63	1,48	1,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $K_{мвк}$	> 0	- 0,68	- 0,36	- 0,56	- 0,47	- 0,40
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень, $K_{пдв}$	-	0,78	0,73	0,81	0,64	0,65
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів, $K_{дз}$	0,4	0,57	0,50	0,56	0,48	0,48
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел, $K_{фн}$	0,6	0,43	0,50	0,44	0,52	0,52

Джерело: розраховано авторами на основі [6; 12]

Відповідно до інформації з таблиці 4, коефіцієнт фінансової залежності ($K_{фз}$) демонструє високі значення (> 2) це означає, що заборгованість компанії перевищує власні кошти майже у 2,5 рази, що вище нормативу. Найменше значення $K_{фз}$ продемонстрував в 2024 році (2,25), проте не досяг нормативу, що демонструє високий рівень боргової залежності холдингу.

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт фінансового ризику ($K_{фр}$) для МХП ПрАТ критично перевищує нормативне значення, разом з тим середнє значення показника у досліджуваному періоді становить 1,45. Таке високе значення $K_{фр}$, навіть у прибутковій для підприємства роки, вказує на значну залежність від зовнішнього фінансування, що суттєво впливає на фінансову незалежність та прийняття рішень.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу для МХП впродовж 2020–2024 рр. Залишався нижче нуля, середнє значення протягом аналізованого періоду становить –0,50, що свідчить про відсутність власного оборотного капіталу та недостатність власних ресурсів компанії для належного фінансування наявних необоротних активів.

Отримані значення коефіцієнту структури покриття довгострокових вкладень дають нам можливість зробити висновок про те, яку частку довгострокових потреб компанії може покрити її власний капітал. Відповідно до наведеної інформації бачимо, що в середньому за останні 5 років 28% довгострокових потреб

Таблиця 5

Середні значення показників фінансової стійкості для ТОВ «Західнадрасервіс» та МХП ПрАТ

Коефіцієнт	Рекомендоване значення	Середнє значення показника за період 2020–2024 рр.	
		ТОВ «Західнадрасервіс»	МХП ПрАТ
Коефіцієнт фінансової автономії, $K_{фа}$	$\geq 0,5$	0,64	0,41
Коефіцієнт фінансової залежності, $K_{фз}$	≤ 2	1,65	2,45
Коефіцієнт фінансового ризику, $K_{фр}$	$\leq 0,5$, критично –1	0,65	1,45
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $K_{мвк}$	> 0	0,30	- 0,50
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень, $K_{пдв}$	-	0,02	0,72
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів, $K_{дз}$	0,4	0,01	0,52
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел, $K_{фн}$	0,6	0,99	0,48

Джерело: розраховано авторами на основі [4; 6; 12]

МХП фінансується власним капіталом, що вчергове вказує на значну залежність компанії залежна від зовнішнього фінансування.

Якщо значення коефіцієнта довгострокового залучення коштів (КДЗ) має негативну динаміку це вказує, що підприємство все в більшій мірі залежить від зовнішніх факторів. Для МХП середнє значення КДЗ за останні 5 років становить 0,52, що перевищує рекомендоване значення. У 2024 значення знизилася до 0,48, але все одно позначається як високе залучення довгострокових кредитів.

Отже, показники фінансової стійкості МХП свідчать про недостатній рівень фінансової автономії та високу залежність від позикового капіталу, що проявляється у перевищенні нормативів фінансової залежності й ризику. Попри окремі покращення у 2021 та 2024 роках, компанія залишається суттєво залежною від зовнішнього фінансування та має обмежені власні ресурси для забезпечення стабільного розвитку.

Таким чином, компанії мають суттєві відмінності в фінансовій стійкості: Західнадрасервіс демонструє консервативну структуру (висока автономія, мінімальні борги), тоді як МХП характеризується значною борговою залежністю.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтверджує, що прибуток є одним із ключових чинників забезпечення фінансової стійкості підприємства, оскільки саме він формує внутрішні джерела фінансування розвитку, сприяє зростанню власного капіталу та зменшує залежність від зовнішніх запозичень. Особливе значення у системі зміцнення фінансової стійкості має нерозподілений прибуток, який виступає головним джерелом самофінансування, дозволяє підприємству оновлювати основні засоби, підтримувати обігові активи та створювати фінансовий резерв для протидії кризовим явищам.

У ході дослідження підтверджено, що галузева специфіка суттєво впливає на характер формування прибутку та на рівень фінансової стійкості підприємств. Під впливом сезонності, природно-кліматичних умов і державного регулювання, підприємства сільського господарства, лісового господарства та рибного господарства в середньому характеризувалися більш збалансованою структурою капіталу, вищим рівнем фінансової автономії та кращою адаптивністю до змін зовнішнього середовища порівняно з підприємствами добувної промисловості і розроблення кар'єрів, для яких визначальними є висока капіталомісткість, потреба у значних інвестиціях та чутливість до зовнішніх ризиків.

Водночас результати фінансового аналізу показали, що ТОВ «Західнадрасервіс» має вищий рівень фінансової стійкості, що проявляється у достатньому рівні фінансової автономії, низькому борговому навантаженні, майже повній відсутності довгострокової залежності від зовнішнього фінансування та стабільному зростанні нерозподіленого прибутку. Натомість МХП ПрАТ, попри наявність практики реінвестування прибутку, характеризується нижчим рівнем фінансової автономії, перевищенням нормативних значень коефіцієнтів фінансової залежності та фінансового ризику, а також суттєвою залежністю від позикового капіталу, що корелює зі збитковими періодами діяльності компанії, оскільки це мало вплив на ослаблення власного капіталу та погіршення співвідношення між власними і залученими джерелами фінансування. Показово, що стабільно позитивний фінансовий результат ТОВ «Західнадрасервіс» упродовж аналізованого періоду сприяв послідовному нарощенню нерозподіленого прибутку та зміцненню фінансової незалежності підприємства.

Отже, результати дослідження підтверджують, що прибуток слід розглядати не лише як кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, а як стратегічний ресурс забезпечення його фінансової стійкості. За умови ефективного управління прибутком, його реінвестування та спрямування на зміцнення власного капіталу підприємство отримує можливість підвищувати рівень фінансової незалежності, знижувати ризики та забезпечувати більш стійкий розвиток в умовах нестабільного ринку.

Для підприємств із високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування, зокрема для МХП ПрАТ, доцільним є поступове зниження частки позикового капіталу в структурі фінансування шляхом збільшення ролі власних ресурсів, зокрема реінвестованого прибутку. З метою покращення фінансової стійкості МХП ПрАТ варто активізувати заходи щодо оптимізації структури капіталу, скорочення кредитного навантаження, підвищення ефективності управління оборотними активами та збільшення частки внутрішніх джерел фінансування капіталовкладень.

Для ТОВ «Західнадрасервіс», яке демонструє загалом стійкий фінансовий стан, доцільним є збереження консервативної фінансової політики та подальше використання прибутку як джерела розвитку, модернізації та формування фінансових резервів. Разом із тим компанії варто приділяти більше уваги забезпеченню достатнього рівня мобільності власного капіталу, оскільки це може надалі обмежити можливості підприємства оперативно реагувати на ринкові зміни та непередбачувані витрати.

Для підприємств обох досліджуваних галузей доцільним є формування резервних фондів за рахунок прибутку, що особливо важливо в умовах воєнних ризиків, інфляційного тиску, нестабільності попиту та високої невизначеності зовнішнього середовища. У стратегічному аспекті підприємствам слід розглядати прибуток не лише як результат діяльності звітного періоду, а як основу довгострокового розвитку, фінансової безпеки та підвищення конкурентоспроможності. Саме така логіка управління прибутком забезпечує посилення фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільного ринку.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за 2024 рік (експрес-випуск). *Державна служба статистики України*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/finansovi-rezultaty-diyalnosti-velykykh-ta-serednikh-pidpryyemstv-za-2024-rik-ekspres> (дата звернення: 28.02.2026).
2. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 28.02.2026).
3. Жадько К., Небаба Н., Корнієв М. Прибуток як індикатор економічної безпеки підприємств. *Modeling*. 2025. № 16 (15). С. 114–124. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-15>
4. Західнадрасервіс: офіційний сайт. URL: <https://www.zns.com.ua/zns/> (дата звернення: 28.02.2026).
5. Кузнєцова Є. В. та ін. Фінансова стійкість господарств АПК. Київ: ІАУ, 2006. 312 с.
6. Нікольчук Ю., Небжицький Б., Савчук О. Фінансова стійкість як індикатор ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 314, № 1. С. 224–229. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-33>
7. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу / Чепка В. В., Матяш О. К. Київ : КНЕУ, 2017. 116 с.
8. Чергинець К. В. Фінансова стійкість підприємства: економічна сутність та методи оцінки. *Управління розвитком*. 2012. № 10. С. 51–54.
9. Retained earnings explained. *CareerPrinciples*. URL: <https://www.careerprinciples.com/resources/retained-earnings> (дата звернення: 09.02.2026).
10. What are retained earnings?. *Empower*. URL: <https://www.empower.com/the-currency/work/retained-earnings> (дата звернення: 09.02.2026).
11. Conceptual Framework for Financial Reporting. London: IFRS Foundation, *IFRS Foundation*. 2018. 104 p. DOI: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/conceptual-framework-for-financial-reporting.pdf> (дата звернення: 09.02.2026).
12. MHP SE: official website. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se> (дата звернення: 28.02.2026).
13. Stripe Inc. How to calculate retained earnings for your business. 2021. URL: <https://stripe.com/resources/more/how-to-calculate-retained-earnings-for-your-business> (дата звернення: 10.02.2026).

References

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). *Finansovi rezultaty diialnosti velykykh ta serednikh pidpryyemstv za 2024 rik (ekspres-vypusk)*. Retrieved from <https://stat.gov.ua/uk/publications/finansovi-rezultaty-diyalnosti-velykykh-ta-serednikh-pidpryyemstv-za-2024-rik-ekspres> [in Ukrainian].
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). *Ofitsiyni vebseit*. Retrieved from <https://stat.gov.ua/uk>
3. Zhadko, K., Nebaba, N., & Korniyev, M. (2025). Prybutok yak indykator ekonomichnoi bezpeky pidpryyemstv. *Modeling*, 16(15), 114–124. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-15> [in Ukrainian].
4. Zakhidnadraserbis. (n.d.). *Ofitsiyni sait*. Retrieved from <https://www.zns.com.ua/zns/>
5. Kuznietsova, Ye. V., et al. (2006). *Finansova stiikist hospodarstv APK*. Kyiv: IAU [in Ukrainian].
6. Nikolchuk, Yu., Nebzhytskyi, B., & Savchuk, O. (2023). Finansova stiikist yak indykator efektyvnosti vykorystannia finansovykh resursiv pidpryyemstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 314(1), 224–229. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-33> [in Ukrainian].
7. Chepka, V. V., & Matiash, O. K. (2017). *Finansova stiikist pidpryyemstva: Sutnist ta faktory vplyvu*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
8. Chehrynets, K. V. (2012). Finansova stiikist pidpryyemstva: Ekonomichna sutnist ta metody otsinky. *Upravlinnia rozvytkom*, (10), 51–54 [in Ukrainian].
9. CareerPrinciples. (n.d.). *Retained earnings explained*. Retrieved from <https://www.careerprinciples.com/resources/retained-earnings>
10. Empower. (n.d.). *What are retained earnings?* Retrieved from <https://www.empower.com/the-currency/work/retained-earnings>
11. IFRS Foundation. (2018). *Conceptual framework for financial reporting*. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/conceptual-framework-for-financial-reporting.pdf>

12. MHP SE. (n.d.). *Official website*. Retrieved from <https://mhp.com.ua/en/mhp-se>
13. Stripe, Inc. (2021). *How to calculate retained earnings for your business*. Retrieved from <https://stripe.com/resources/more/how-to-calculate-retained-earnings-for-your-business>

Дата першого надходження статті до видання: 02.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

Delas Vitalina

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Finance
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

Herasymchuk Inna

*Master's Student of the Department of
Finance
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

Skorupska Yuliia

*Master's Student of the Department of
Finance
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

PROFIT FORMATION AS A KEY FACTOR OF A COMPANY'S FINANCIAL STABILITY IN A VOLATILE MARKET ENVIRONMENT

Summary. Introduction. In the current conditions of a volatile market environment, characterized by war-related risks, inflationary pressure, rising costs of financial resources, and overall economic uncertainty, the issue of ensuring the financial stability of enterprises becomes particularly important. Under such circumstances, the ability of a company to generate sufficient profit, maintain solvency, and preserve an appropriate level of financial independence determines its competitiveness and prospects for further development.

Profit is one of the key generalized indicators of enterprise performance and, at the same time, an important internal source of financing. Retained earnings play a particularly significant role in ensuring financial stability, as they create the basis for self-financing, reserve formation, renewal of fixed assets, and reduction of dependence on external borrowing. At the same time, the effectiveness of profit utilization largely depends on industry specifics, capital structure, debt burden, and the conditions in which the enterprise operates in the market.

In this regard, there is a need for a deeper study of profit not only as a financial result of business activity, but also as a strategic instrument for strengthening the financial stability of an enterprise. This issue becomes especially relevant in an unstable market environment, where internal financing sources often serve as the foundation for maintaining economic balance and adapting the enterprise to external challenges.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the role of profit as a determining factor of an enterprise's financial stability and to analyse the impact of profitability, reinvestment, and capital structure on the financial condition of business entities using the examples of MHP PJSC and Zakhidnadraservice LLC.

Materials and Methods. The research materials include scientific works of domestic and foreign scholars devoted to profit formation, the use of retained earnings, financial stability of enterprises, and methods of its assessment, as well as statistical materials, financial statements, and analytical indicators of enterprises operating in the agricultural and extractive sectors during 2020–2024. Special attention is paid to the financial results and capital structure of MHP PJSC and Zakhidnadraservice LLC.

The study applies the method of theoretical generalization to systematize approaches to the essence of profit and financial stability; comparative analysis to compare the financial indicators of the selected enterprises and industries; ratio analysis to assess financial autonomy, financial dependence, risk, equity maneuverability, and other characteristics of financial stability; the tabular method to summarize the obtained results; and logical generalization to formulate conclusions and practical recommendations.

Results. The study proves that profit is a fundamental prerequisite for ensuring the financial stability of an enterprise, since it forms internal sources of development, contributes to equity growth, and reduces the need for borrowed resources. It is established that a profit

reinvestment policy has a positive effect on the financial stability of an enterprise; however, its effectiveness depends not only on the amount of profit generated, but also on the overall capital structure and the level of financial risks.

The comparative analysis showed that Zakhidnadrashervice LLC is characterized by a higher level of financial autonomy, lower debt burden, and a more stable dynamics of equity capital. In contrast, MHP PJSC, despite the practice of accumulating retained earnings, remains significantly dependent on external financing sources, which negatively affects certain indicators of its financial stability. It is also established that loss-making periods directly weaken the financial balance of an enterprise, whereas stable profit generation and accumulation create the basis for long-term financial stability.

Prospects. Prospects for further research are related to the development of practical approaches to effective profit management with the aim of strengthening the financial stability of enterprises in different sectors of the economy. It is also advisable to further investigate the mechanisms for balancing profit reinvestment, reserve fund formation, dividend policy, and the use of borrowed capital under conditions of an unstable market environment.

Key words: *enterprise profit, retained earnings, financial stability, self-financing, reinvestment, financial autonomy, financial risk, capital structure.*

УДК 657:004.8

Дутчак Ірина Богданівна*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і аудиту
Львівський національний університет
імені Івана Франка
ORCID: 0009-0001-8069-7236***Гордієнко Микола Іванович***кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування
Сумський національний аграрний
університет
ORCID: 0000-0001-7524-8893***Євдошак Володимир Іванович***кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, обліку
і оподаткування
Чернівецький торговельно-економічний
інститут ДТЕУ
ORCID: 0000-0001-6547-8927*

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-3



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМАХ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Анотація. Вступ. Активне впровадження цифрових технологій зумовлює трансформацію бухгалтерського обліку, у межах якої інструменти штучного інтелекту (далі – ШІ) стають чинником підвищення точності, оперативності та аналітичної спроможності облікових систем підприємств України.

Мета. Метою статті є обґрунтування можливостей застосування ШІ в системах бухгалтерського обліку підприємств та оцінювання його впливу на якість обліково-аналітичної інформації й управлінські процеси.

Методи. У статті застосовано комплекс кількісних і якісних методів, зокрема оцінювання точності обробки документів, прогнозування фінансових показників та контроль ризиків, а також системний аналіз функціональних можливостей ШІ в облікових процесах.

Результати. У статті обґрунтовано основні напрями використання інтелектуальних технологій у бухгалтерському обліку підприємств, зокрема автоматизацію обробки первинних документів, прогнозування фінансових показників, контроль ризиків та аналітичну підтримку управлінських рішень. Доведено, що застосування методів машинного навчання, обробки природної мови та інтелектуальної роботизації процесів сприяє підвищенню точності облікових операцій, зменшенню кількості помилок і скороченню часу обробки інформації. Запропоновано показники для кількісної оцінки ефективності облікових процесів, достовірності прогнозів і рівня контролю ризиків, що дозволяє обґрунтовано оцінювати результати впровадження цифрових рішень.

Висновки. Встановлено, що інтеграція інструментів ШІ в бухгалтерський облік створює умови для підвищення аналітичної цінності облікової інформації та якості управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність використання інтелектуальних систем як елемента адаптації облікових процесів до умов цифрової трансформації та воєнної економіки. Реалізація запропонованих підходів сприяє оптимізації облікових процедур, зниженню фінансових і операційних ризиків та формуванню стійкої інформаційної основи для розвитку підприємств.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методик оцінювання економічної доцільності впровадження ШІ-рішень, адаптацією інтелектуальних алгоритмів до національного нормативного середовища, а також дослідженням можливостей інтеграції облікових систем із цифровими платформами стратегічного управління підприємствами.

Ключові слова: цифрові технології, автоматизація облікових процесів, інтелектуальні інформаційні системи, фінансова інформація, управлінські рішення, бізнес-аналітика.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація господарської діяльності підприємств України супрово-

джується істотним ускладненням інформаційного забезпечення бухгалтерського обліку та зростанням навантаження на облікові служби. Збільшення обсягів даних, багатоваріантність господарських операцій і підвищені вимоги до оперативності звітності знижують ефективність традиційних підходів до організації облікових процесів і контролю фінансової інформації.

Запровадження інструментів ІІІ в облікові системи часто здійснюється без чітко сформованих методичних засад, що ускладнює оцінювання їхнього впливу на достовірність, аналітичну глибину та управлінську корисність облікових даних. Відсутність системного наукового підґрунтя щодо адаптації інтелектуальних рішень до вітчизняного нормативного середовища зумовлює потребу в комплексному дослідженні напрямів їх застосування та умов ефективної інтеграції в практику бухгалтерського обліку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика використання технологій ІІІ в бухгалтерському обліку та управлінні діяльністю підприємств широко висвітлена в сучасних наукових публікаціях. Так, І. Колодка та Т. Воскресенська доводять, що інтеграція інтелектуальних систем у процес обліку будівельних компаній сприяє покращенню фінансових результатів і підвищенню точності облікових записів [1]. Подібної позиції дотримується І. Орлов, який зазначає, що автоматизація та цифровізація облікових процесів забезпечують ефективне управління податковими та фінансовими потоками на підприємстві [2].

У контексті трансформації економіки О. Білоус та О. Кундеус зазначають, що цифрові технології змінюють бухгалтерський облік, спрощуючи документообіг і аналітичні процедури та сприяючи оперативнішому прийняттю управлінських рішень [3]. Науковці О. Євсєєва, Н. Іванова та О. Скорба підтверджують, що впровадження цифрових інновацій підвищує ефективність облікових процедур, зменшує кількість помилок і забезпечує більш достовірну фінансову інформацію для менеджменту [4].

Водночас О. Коваль та О. Томчук зазначають, що цифровізація обліку формує нові моделі внутрішньої звітності, дозволяючи підприємствам оперативно відстежувати фінансові показники [5]. Ризики використання цифрових технологій, зокрема кіберзагрози та потребу адаптації персоналу до нових інструментів, досліджують С. Бардаш та І. Грабчук [6].

Наукові дискусії також стосуються тенденцій диджиталізації. Так, С. Бурлан підкреслює, що цифрові тренди є важливим чинником розвитку облікової сфери та потребують системного впровадження новітніх рішень [7]. Можливості ІІІ щодо оптимізації процесів обліку й звітності в українських компаніях демонструють Ю. Костенко, С. Лайчук та Т. Косташ [8].

Науковці У. Савків та Т. Кузьмін показують, що цифрові платформи дозволяють удосконалювати ведення бухгалтерського обліку та формування звітності, що сприяє інтеграції фінансових даних для стратегічного управління [9]. На необхідності трансформації облікових систем в умовах розвитку цифрових технологій для адаптації підприємств до сучасних економічних викликів акцентує Д. Пілевич [10].

Застосування інтелектуальних алгоритмів для фінансово-економічного аналізу, що забезпечує прогнозування основних показників і підвищує точність управлінських рішень, досліджують І. Поповиченко, К. Спірідонова та А. Андрійчук [11]. Специфіку впровадження ІІІ в бухгалтерський облік аналізують Т. Гнатєва, А. Яковенко та М. Златова, зазначаючи ефективність автоматизації обробки первинних документів [12].

Переваги автоматизації обліку підприємств у сучасних умовах, зокрема скорочення часу на операційні процеси, підкреслюють С. Скрипник, І. Франчук та І. Шепель [13]. У цьому контексті О. Солодовнік та О. Андренко додають, що інтеграція цифрових рішень забезпечує сталість фінансової звітності та підтримує стратегії сталого розвитку підприємств [14]. Практичну доцільність використання комп'ютерних програм у бухгалтерському обліку обґрунтовують Н. Бразілій, Ю. Крот та В. Пасенко, акцентуючи на перспективності їх впровадження та можливостях управління ризиками [15].

Отже, узагальнення сучасних публікацій свідчить про те, що впровадження ІІІ та цифрових технологій у бухгалтерський облік дозволяє оптимізувати облікові процедури, підвищити точність фінансової інформації, скоротити час на документообіг і створює передумови для ефективного прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації економіки. Водночас у наукових дослідженнях недостатньо уваги приділено формуванню єдиних методичних підходів до інтеграції інструментів ІІІ в облікові системи з урахуванням національного нормативного середовища, оцінюванню їхнього впливу на якість обліково-аналітичної інформації, а також питанням валідації результатів інтелектуальної обробки даних і управління ризиками цифровізації. Наявність зазначених прогалин зумовлює потребу в подальших комплексних дослідженнях у цьому напрямі.

Метою статті є обґрунтування можливостей застосування ІІІ в системах бухгалтерського обліку підприємств та оцінювання його впливу на якість обліково-аналітичної інформації й управлінські процеси.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачено розв'язання таких завдань:

- 1) визначити основні напрями інтеграції ІІІ в облікові процеси та оцінити його вплив на обробку документів, прогнозування фінансових показників і контроль ризиків;
- 2) дослідити можливості використання аналітичних функцій інтелектуальних систем для підтримки управлінських рішень;

- 3) оцінити ефекти впровадження цифрових рішень на підвищення ефективності облікових процедур та розробити рекомендації щодо адаптації облікових процесів до умов цифрової трансформації.

Матеріали і методи. Матеріалом дослідження стали бухгалтерські процеси підприємств України в умовах цифрової трансформації, зокрема автоматизація обробки первинних документів, прогнозування фінансових показників, контроль ризиків та аналітична підтримка управлінських рішень за допомогою інтелектуальних технологій (машинне навчання, обробка природної мови, RPA з елементами ІІІ). Аналіз охоплював оцінку функціональних можливостей цих систем та їхнього впливу на точність, швидкість і аналітичну цінність облікових даних.

Дослідження ґрунтується на комплексному застосуванні кількісних і якісних методів, що дозволяє оцінити вплив інтелектуальних технологій на точність обробки первинних документів, прогнозування фінансових показників і контроль ризиків, а також дослідити їхні можливості щодо аналітичної підтримки управлінських рішень з урахуванням специфіки підприємницької діяльності, нормативних вимог та організаційних умов облікових систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бухгалтерський облік підприємств України перебуває на етапі інтенсивної цифрової трансформації, що зумовлює необхідність упровадження інтелектуальних технологій для підвищення точності, оперативності та аналітичної цінності облікових даних. Інструменти ІІІ дають змогу автоматизувати обробку великих обсягів інформації, виявляти аномалії й ризики, прогнозувати фінансові показники та забезпечувати обґрунтовану підтримку управлінських рішень. Водночас практична інтеграція таких рішень потребує врахування специфіки підприємницької діяльності, нормативних вимог та організаційних умов функціонування облікових систем.

Зростання ролі цифрових технологій в економіці зумовлює необхідність уточнення змісту та функціональних можливостей ІІІ в системах бухгалтерського обліку. На відміну від традиційної автоматизації, яка передбачає виконання жорстко регламентованих алгоритмів обробки облікової інформації, інтелектуальні технології ґрунтуються на здатності аналізувати масиви даних, формувати узагальнення та адаптуватися до змін параметрів господарської діяльності підприємства. Унаслідок цього розширюється аналітичний потенціал облікових систем і підвищується якість інформаційного забезпечення управлінських рішень [2].

ІІІ в системах бухгалтерського обліку доцільно розглядати як сукупність цифрових технологій, здатних виконувати аналітичні, прогнозні та контрольні функції на основі обробки великих масивів даних із використанням адаптивних алгоритмів. На відміну від класичних облікових інформаційних систем, орієнтованих на регламентоване виконання наперед заданих процедур, інструменти ІІІ забезпечують можливість самонавчання, виявлення прихованих закономірностей і формування альтернативних варіантів управлінських рішень.

Основними складниками інтелектуальних технологій у бухгалтерії є методи машинного навчання, технології обробки природної мови (Natural Language Processing, далі — NLP) та роботизована автоматизація процесів із використанням інтелектуальних алгоритмів (Robotic Process Automation, далі — RPA з елементами ІІІ). Машинне навчання застосовується для класифікації господарських операцій, виявлення аномалій у фінансових даних, прогнозування доходів, витрат і грошових потоків. Інструменти NLP забезпечують автоматизоване опрацювання текстової інформації, зокрема первинних документів, договорів, пояснювальних записок і регламентів, що розширює можливості інтеграції неструктурованих

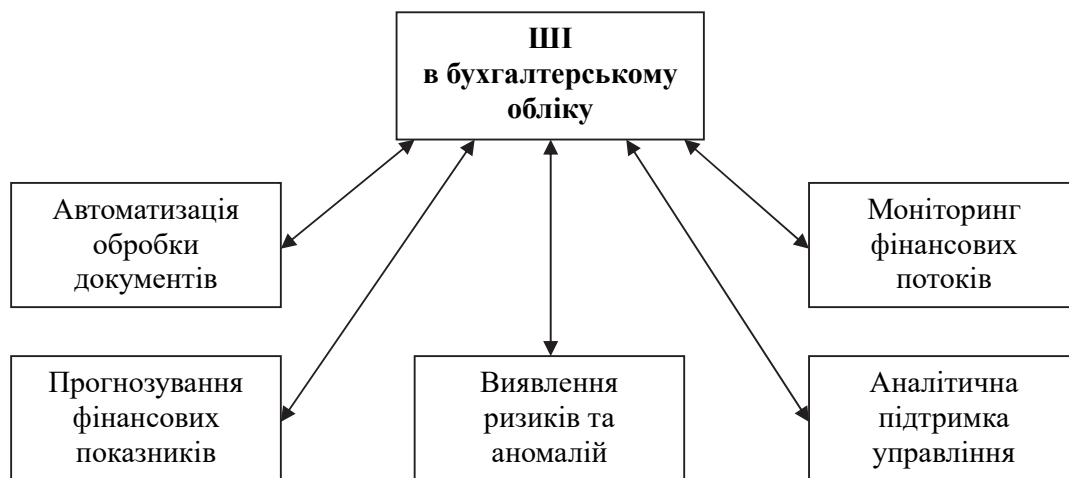


Рис. 1. Основні напрями інтеграції ІІІ в бухгалтерський облік
Джерело: створено авторами на основі [4]

даних у систему обліку. RPA з елементами ІІІ використовується для виконання повторюваних облікових операцій з одночасним аналізом даних і коригуванням сценаріїв обробки інформації залежно від результатів попередніх операцій.

Визначення основних напрямів інтеграції інтелектуальних технологій в облікові процеси передбачає систематичне оцінювання функціональних ділянок, де цифрові алгоритми можуть суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства. До таких напрямів належать автоматизація реєстрації, сортування та класифікації первинних документів, що скорочує час їх обробки та зменшує ризик помилок; моніторинг фінансових потоків і контроль відповідності операцій встановленим стандартам, що забезпечує своєчасне виявлення аномалій і потенційних ризиків; а також аналіз великих обсягів даних для прогнозування фінансових показників, виявлення трендів і підтримки стратегічних управлінських рішень [3, с. 58].

На рисунку 1 представлено структуру основних сфер інтеграції інтелектуальних технологій у бухгалтерський облік та очікувані результати їх застосування для підвищення ефективності облікової системи.

Рисунок 1 відображає основні напрями застосування ІІІ в бухгалтерському обліку підприємств. Інтелектуальні технології охоплюють автоматизацію обробки первинних документів, контроль фінансових потоків, прогнозування основних показників, аналітичну підтримку управлінських рішень та виявлення ризиків. Кожен напрям формує конкретну функцію облікової системи, підвищуючи точність, швидкість та аналітичну значущість інформації та надає структуроване уявлення про взаємозв'язок технологій і процесів, що дозволяє визначати пріоритети їх практичного впровадження.

Вплив інтелектуальних технологій на обробку первинних документів полягає в забезпеченні автоматичного розпізнавання, сортування та верифікації даних, що значно зменшує кількість ручної праці й виключає ймовірність людських помилок. Алгоритми ІІІ дозволяють оперативно визначати невідповідності в реквізитах документів, контролювати правильність бухгалтерських записів та забезпечувати цілісність інформації для подальшого обліку. Щодо прогнозування фінансових показників, то використання цифрових систем дає змогу аналізувати історичні операції, виявляти тенденції зміни доходів і витрат, оцінювати ліквідність та фінансові ризики, що сприяє своєчасному плануванню й прийняттю управлінських рішень. Контроль ризиків реалізується через автоматичне виявлення аномалій у фінансових потоках, перевірку відповідності операцій внутрішнім політикам та нормативним вимогам, а також формування сигналів про потенційні загрози для облікової системи. Завдяки такому використанню інтелектуальних технологій підвищується точність обліку, зменшується ймовірність помилок і забезпечується оперативне реагування на фінансові ризики [5, с. 30].

Для оцінки впливу інтелектуальних технологій на обробку первинних документів, прогнозування фінансових показників і контроль ризиків доцільно використовувати показники точності та відхилення. Загальна оцінка ефективності облікового процесу може бути представлена формулою:

$$E = \frac{\text{Кількість коректно оброблених документів}}{\text{Загальна кількість документів}} \times 100$$

де: E — ефективність облікового процесу у відсотках

Цей показник дозволяє кількісно оцінити, наскільки інтелектуальні технології підвищують точність облікових операцій та зменшують ймовірність помилок.

Для оцінки точності прогнозування фінансових показників використовується середнє відхилення прогнозних значень від фактичних:

$$CAB = \frac{\sum_{t=1}^n |F_{\text{фактичне}} - F_{\text{прогнозне}}|}{n}$$

де: CAB показує середню величину відхилення прогнозу від реальних даних, що дозволяє оцінити надійність прогнозних рішень у бухгалтерському обліку,

Σ — знак суми, що означає підсумовування абсолютних різниць між фактичними та прогнозними показниками для всіх періодів від 1 до n ,

$F_{\text{фактичне}} - F_{\text{прогнозне}}$ — абсолютна різниця між фактичним і прогнозним значенням для конкретного періоду, що враховує тільки величину відхилення, без знака.

n — кількість періодів.

Рівень контролю ризиків може визначатися як частка операцій з виявленими невідповідностями:

$$R = \frac{\text{Кількість операцій з ризиком}}{\text{Загальна кількість операцій}} \times 100$$

де: R — рівень ризику у відсотках.

Цей показник дозволяє оцінити ефективність систем контролю та виявлення аномалій у фінансових потоках, а також визначити пріоритети для оптимізації ризик-менеджменту.

Застосування наведених розрахунків дозволяє системно оцінювати продуктивність бухгалтерських процесів і обґрунтовано підтримувати управлінські рішення на основі точних даних. Показник ефективності обробки документів забезпечує контроль рівня коректності операцій та визначає ділянки, де автоматизація приносить максимальну користь. Середнє абсолютне відхилення використовується для перевірки достовірності прогнозів фінансових результатів, сприяє аналізу тенденцій доходів і витрат та дозволяє своєчасно коригувати планові показники. Рівень ризику забезпечує кількісне визначення потенційних проблем у грошових потоках, сприяє оперативному виявленню невідповідностей і дає змогу впроваджувати превентивні заходи для зменшення ймовірності негативних наслідків [6].

Завдяки використанню цих показників підприємство отримує надійну основу для прийняття рішень, оптимізації облікових процедур і підвищення аналітичної цінності інформації. Вони дозволяють контролювати основні процеси, зменшувати похибки, прогнозувати фінансовий стан і забезпечувати своєчасне реагування на ризики, що суттєво підвищує ефективність управлінських практик.

Застосування аналітичних функцій інтелектуальних систем створює умови для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Завдяки обробці великих обсягів даних ІІІ дозволяє визначати основні показники діяльності, виявляти приховані взаємозв'язки між фінансовими й операційними параметрами та формувати прогнози розвитку підприємства. Аналітичні модулі забезпечують агрегування інформації за різними напрямками, інтеграцію даних із різних джерел і своєчасне формування звітів, що сприяє оперативному контролю та стратегічному плануванню [7, с. 58].

Крім того, інтелектуальні системи здатні генерувати рекомендації для управлінського персоналу на основі історичних даних і трендів, що дає змогу мінімізувати ризики та підвищити точність прийнятих рішень. Реалізація аналітичної підтримки охоплює виявлення критичних відхилень, оцінку сценаріїв розвитку подій і формування сигналів для коригувальних дій, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів і стабільності фінансового стану підприємства [8].

Для оцінки ефектів впровадження цифрових рішень у бухгалтерські процеси доцільно використовувати основні показники ефективності облікових процедур. Таблиця 1 відображає основні результати інтеграції ІІІ, зокрема скорочення часу обробки, підвищення точності операцій та зміцнення аналітичного потенціалу системи.

Таблиця 1

Основні результати інтеграції ІІІ в бухгалтерські процеси

Напрямок цифровізації	Очікуваний ефект	Практична користь
Автоматизація обробки документів	Прискорення реєстрації та зменшення помилок	Скорочення часу на облік, підвищення достовірності даних
Прогнозування фінансових показників	Підвищення точності планування	Обґрунтоване управлінське рішення, своєчасне коригування
Контроль ризиків	Раннє виявлення аномалій	Зниження фінансових і операційних ризиків
Аналітична підтримка управління	Формування рекомендацій для керівництва	Підвищення якості стратегічних рішень

Джерело: створено авторами

Дані таблиці 1 свідчать про те, що впровадження технологій ІІІ формує умови для підвищення загальної ефективності облікових процесів. Отримані показники дозволяють оцінити вплив технологій на швидкість виконання операцій, достовірність інформації та якість управлінської підтримки. Використання цих даних дає змогу керівництву визначати пріоритетні напрями вдосконалення процедур, розподіляти ресурси для оптимізації процесів та забезпечувати системний контроль основних показників діяльності підприємства.

Для ефективної адаптації бухгалтерських процесів до цифрової трансформації необхідно впроваджувати інтегровані інформаційні системи, що забезпечують централізовану обробку даних, оперативний доступ до аналітичної інформації та автоматизоване формування управлінських звітів. Важливо оптимізувати облікові процедури шляхом автоматизації реєстрації, сортування та верифікації первинних документів, що підвищує точність і зменшує ймовірність помилок.

Водночас необхідно враховувати проблеми та обмеження, що можуть ускладнювати впровадження інтелектуальних технологій. До них належать нормативно-правові вимоги щодо відповідності НП(С)БО та МСФЗ, забезпечення інформаційної безпеки та захисту даних, висока якість навчальних даних для алгоритмів машинного навчання, відсутність кваліфікованих фахівців та значні витрати на впровадження ІІІ-рішень. Особливу увагу варто приділяти адаптації цифрових систем до умов воєнної економіки, що потребує гнучких механізмів обробки даних і оперативного реагування на зміни фінансового та організаційного середовища.

У цьому контексті рекомендовано використовувати інтелектуальні алгоритми для прогнозування фінансових показників і оцінки ризиків, що дозволяє керівництву своєчасно реагувати на зміни в грошових потоках та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Пріоритетним є контроль аномалій та перевірка відповідності операцій нормативним і внутрішнім стандартам, що забезпечує стабільність фінансового стану та зниження операційних ризиків.

Необхідним елементом адаптації є підвищення цифрових компетентностей персоналу. Працівники облікових служб повинні володіти навичками роботи з аналітичними системами, інтерпретації автоматизованих результатів і застосування прогнозних даних у плануванні та управлінні. Такий підхід забезпечує максимальне використання потенціалу ІІІ та підвищує ефективність бухгалтерських процесів.

Застосування зазначених заходів створює умови для підвищення ефективності облікової системи, забезпечує достовірність даних, оперативність управлінських рішень та контроль основних показників діяльності підприємства, формуючи основу для подальшого розвитку цифрової трансформації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, впровадження інтелектуальних технологій у системи бухгалтерського обліку підприємств України забезпечує підвищення точності обробки даних, оперативності виконання облікових процедур та аналітичної спроможності управлінських рішень. Автоматизація обробки первинних документів, прогнозування фінансових показників та контроль ризиків дозволяють формувати надійну інформаційну базу для стратегічного управління й своєчасного прийняття рішень.

Аналітичні функції інтелектуальних систем сприяють виявленню невідповідностей, оцінюванню тенденцій фінансового розвитку та підвищенню достовірності прогнозів. Використання цифрових алгоритмів забезпечує своєчасне реагування на аномалії в грошових потоках, оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності процедур планування й контролю.

Ефективність інтеграції ІІІ в бухгалтерський облік визначається комплексом організаційних, технологічних та кадрових чинників, що охоплюють підготовку фахівців, доступ до цифрових платформ та належний методичний супровід облікових процесів. Виконання цих умов забезпечує стабільне функціонування облікової системи, зниження операційних ризиків та підвищення якості управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень полягають у розвитку аналітичних можливостей систем ІІІ, удосконаленні алгоритмів прогнозування, оптимізації контролю ризиків та адаптації цифрових рішень до потреб різних типів підприємств.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Колодка І., Воскресенська Т. Вплив застосування ІІІ в галузі бухгалтерського обліку та аудиту на покращення фінансових результатів діяльності будівельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-102>
2. Орлов І.В. Вплив ІІІ на організацію бухгалтерського обліку та оподаткування підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14768343>
3. Білоус О., Кундеус О.Т. Трансформація бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 84, № 4. С. 56–61. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.056
4. Євсеева О.О., Іванова Н.А., Скорба О.А. Вплив цифрових інновацій на ефективність бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13296464>
5. Коваль О., Томчук О. Бухгалтерський облік в умовах цифровізації. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: Актуальні проблеми науки та практичної діяльності*. 2024. Т. 1, № 1(67). С. 23–37. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-1-2>
6. Бардаш С.В., Грабчук І.Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку: основні можливості та ризики. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.18>
7. Бурлан С. Діджиталізація як ключовий тренд бухгалтерського обліку. *Розвиток соціально-економічних систем в геоелектронному просторі*: матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 19 травня 2023 року). Тернопіль, 2023. С. 57–59. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41484> (дата звернення: 01.02.2026).

8. Костенко Ю. О., Лайчук С. М., Косташ Т. В. Використання ШІ для оптимізації процесів обліку та звітності в українських компаніях. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14950287>
9. Савків У., Кузьмін Т. Удосконалення ведення бухгалтерського обліку та формування звітності в умовах цифрової економіки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 2, № 19. С. 87–95. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.87-95>
10. Пілевич Д. Т. Трансформація системи бухгалтерського обліку в умовах розвитку цифрових технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 3(23). С. 149–157. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-3\(23\)-149-157](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-3(23)-149-157)
11. Поповиченко І. В., Спірідонова К. О., Андрійчук А. С. Застосування ШІ в фінансово-економічному аналізі діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 81–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-15>
12. Гнатєва Т., Яковенко А., Златова М. Особливості використання ШІ для потреб бухгалтерського обліку та управління підприємством. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.01>
13. Скрипник С. В., Франчук І. Б., Шепель І. В. Особливості автоматизації обліку підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.39>
14. Солодовник О., Андренко О. Автоматизація обліку та звітності із сталого розвитку: передумови, функції та рішення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-47>
15. Бразілій Н., Крот Ю., Пасенко В. Ефективне використання комп'ютерних програм для бухгалтерського обліку: тенденції, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 3(88). С. 70–81. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.070

References

1. Kolodka, I., & Voskresenska, T. (2025). Vplyv zastosuvannya shtuchnoho intelektu v haluzi bukhgalterskoho obliku ta audytu na pokrashchennia finansovykh rezul'tativ diialnosti budivelnnykh pidpriemstv [The impact of artificial intelligence application in accounting and auditing on improving the financial performance of construction enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-102> [in Ukrainian].
2. Orlov, I. V. (2025). Vplyv shtuchnoho intelektu na orhanizatsiiu bukhgalterskoho obliku ta opodatkovannia pidpriemstva [The impact of artificial intelligence on the organization of accounting and taxation of enterprises]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14768343> [in Ukrainian].
3. Bilous, O., & Kundeus, O. T. (2023). Transformatsiia bukhgalterskoho obliku v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Transformation of accounting in the digital economy]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. Т. 84, № 4. Pp. 56–61. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.056 [in Ukrainian].
4. Yevsieieva, O. O., Ivanova, N. A., & Skorba, O. A. (2024). Vplyv tsyfrovyykh innovatsii na efektyvnist bukhgalterskoho obliku v Ukraini [Impact of digital innovations on the efficiency of accounting in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13296464> [in Ukrainian].
5. Koval, O., & Tomchuk, O. (2024). Buhgalterskyi oblik v umovakh tsyfrovizatsii [Accounting under digitalization conditions]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: Aktualni problemy nauky ta praktychnoi diialnosti*. № 1(67). Pp. 23–37. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-1-2> [in Ukrainian].
6. Bardash, S. V., & Hrabchuk, I. L. (2021). Tsyfrovi tekhnolohii v sferi bukhgalterskoho obliku: osnovni mozhlyvosti ta ryzyky [Digital technologies in accounting: key opportunities and risks]. *Efektivna ekonomika*. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.18> [in Ukrainian].
7. Burlan, S. (2023). Didzhytalizatsiia yak kliuchovyi trend bukhgalterskoho obliku [Digitalization as a key trend in accounting]. *Rozvytok sotsialno-ekonomichnykh system v heoekonomichnomu prostori: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Ternopil, 19 travnia 2023 roku) (pp. 57–59). Ternopil. DOI: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41484> [in Ukrainian].
8. Kostenko, Yu. O., Laichuk, S. M., & Kostash, T. V. (2025). Vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia optymizatsii protsesiv obliku ta zvitnosti v ukraïnskykh kompaniakh [Use of artificial intelligence to optimize accounting and reporting processes in Ukrainian companies]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14950287> [in Ukrainian].
9. Savkiv, U., & Kuzmin, T. (2023). Udoskonalennia vedennia bukhgalterskoho obliku ta formuvannia zvitnosti v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Improvement of accounting and reporting in the digital economy]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*. № 2(19). Pp. 87–95. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.87-95> [in Ukrainian].
10. Pilevych, D. T. (2020). Transformatsiia systemy bukhgalterskoho obliku v umovakh rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii [Transformation of the accounting system under digital technology development]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. № 3(23). Pp. 149–157. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-3\(23\)-149-157](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-3(23)-149-157) [in Ukrainian].
11. Popovychenko, I. V., Spiridonova, K. O., & Andriichuk, A. S. (2024). Zastosuvannia shtuchnoho intelektu v finansovo-ekonomichnomu analizi diialnosti pidpriemstva [Application of artificial intelligence in financial and economic analysis of enterprise activity]. *Ekonomichnyi prostir*. № 189. Pp. 81–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-15> [in Ukrainian].

12. Hnatieva, T., Yakovenko, A., & Zlatova, M. (2024). Osoblyvosti vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia potreb bukhholderskoho obliku ta upravlinnia pidpriemstvom [Features of using artificial intelligence for accounting and enterprise management]. *Ekonomichnyi visnyk Prychornomia*. № 5. DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.0> [in Ukrainian].
13. Skrypnyk, S.V., Franchuk, I.B., & Shepel, I.V. (2020). Osoblyvosti avtomatyzatsii obliku pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Features of accounting automation of enterprises in modern conditions]. *Ekonomika ta derzhava*. № 10. Pp. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.39> [in Ukrainian].
14. Solodovnik, O., & Andrenko, O. (2025). Avtomatyzatsiia obliku ta zvitnosti iz staloho rozvytku: peredumovy, funktsii ta rishennia [Automation of accounting and reporting on sustainable development: prerequisites, functions, and solutions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-47> [in Ukrainian].
15. Brazili, N., Krot, Yu., & Pasenko, V. (2024). Efektyvne vykorystannia kompiuternykh prohram dlia bukhholderskoho obliku: tendentsii, problemy ta perspektyvy [Effective use of computer programs for accounting: trends, problems, and prospects]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. № 88(3). Pp. 70–81. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.070 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 05.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.03.2026

Дата публікації: 09.03.2026

Dutchak Iryna

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the
Department of Accounting and Audit,
Economics
Ivan Franko National University of Lviv*

Hordiienko Mykola

*Candidate of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Accounting
and Taxation
Sumy National Agrarian University*

Yevdoshchak Volodymyr

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of
Finance, Accounting and Taxation
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of
State University of Trade and Economics*

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ACCOUNTING SYSTEMS OF UKRAINIAN ENTERPRISES

Summary. Introduction. The rapid diffusion of digital technologies drives the transformation of accounting, within which artificial intelligence tools enhance accuracy, timeliness, and analytical capacity of accounting systems at Ukrainian enterprises.

Purpose. The purpose of the article is to justify the possibilities of applying AI in enterprise accounting systems and to assess its impact on the quality of accounting and analytical information and management processes.

Methods. The study used a combination of quantitative and qualitative methods, including assessment of document processing accuracy, financial forecasting and risk control, as well as systematic analysis of AI functional capabilities in accounting processes.

Results. The article substantiates the main directions of using intelligent technologies in accounting of enterprises, in particular, automation of primary document processing, forecasting of financial indicators, risk control, and analytical support of management decisions. It has been proven that the use of machine learning methods, natural language processing, and intelligent process automation contributes to increasing the accuracy of accounting operations, reducing the number of errors, and shortening the time required for information processing. Indicators are proposed for the quantitative assessment of the effectiveness of accounting processes, the reliability of forecasts, and the level of risk control, which allows for a reasonable assessment of the results of the implementation of digital solutions.

Conclusions. It has been established that the integration of AI tools into accounting creates conditions for increasing the analytical value of accounting information and the quality of management decisions. The feasibility of using intelligent systems as an element of adapting accounting processes to the conditions of digital transformation and the war economy is justified. The implementation of the proposed approaches contributes to the optimization of accounting procedures, the reduction of financial and operational risks, and the formation of a stable information base for the development of enterprises.

Prospects for further research are related to the development of methods for assessing the economic feasibility of implementing AI solutions, the adaptation of intelligent algorithms to the national regulatory environment, and the study of opportunities for integrating accounting systems with digital platforms for strategic enterprise management.

Key words: digital technologies, automation of accounting processes, intelligent information systems, financial information, managerial decisions, business analytics.

УДК 005.591:334.72

Заславська Євгенія Володимирівна
аспірант кафедри підприємництва,
торгівлі та туристичного бізнесу
Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця
ORCID: 0009-0006-8637-1276

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-32

ФАКТОРИ УСПІХУ ТА БАР'ЄРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Анотація. Вступ. В умовах повномасштабного збройного вторгнення Росії в Україну (з лютого 2022 р.) підприємницькі структури опинилися в середовищі надзвичайної турбулентності: одночасний вплив фізичного руйнування, масштабного переміщення населення, фрагментації ланцюгів постачання, валютних обмежень та атак на критичну інфраструктуру. ВВП України скоротився на 29,1% у 2022 р. [1], а дві третини малих та середніх підприємств повністю або частково припинили діяльність у перші місяці після початку вторгнення [2]. Попри це, підприємницький сектор продемонстрував вражаючу адаптивну спроможність: до кінця 2023 р. 84–85% МСП відновили хоча б часткову операційну діяльність, а за попередніми оцінками 2025 р. цей показник зріс до ~93% [3]. Ця суперечність між масштабом шоку та швидкістю відновлення ставить ключове дослідницьке питання, які саме фактори визначають успіх трансформації, а які її гальмують.

Мета. Метою статті є систематичний аналіз факторів успішної трансформації підприємницьких структур та ключових бар'єрів, що її обмежують, в умовах турбулентного середовища на матеріалах воєнної економіки України 2022–2025 рр.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на змішаній методології. Кількісну базу складають: опитування понад 2000 українських МСП (ПРООН/КЕД, 2022–2023) [2]; звіти ЄБРР 2022–2023 рр. [4]; макроекономічна статистика Національного банку України [1] та Державної служби статистики [5]; аналітика програм підтримки Мінекономіки [6]. Якісний вимір забезпечується систематизацією задокументованих кейсів та експертних оцінок Центру стратегічних та міжнародних досліджень CSIS [7; 8], VoxUkraine [3], OECD [9], Atlantic Council [10] та Berne Union [11]. Аналітичний підхід передбачає трирівневу обробку: описативна статистика трансформаційної динаміки; факторний аналіз детермінант успіху/невдачі; класифікація бар'єрів за чотирма вимірами (інфраструктурні, фінансові, людського капіталу, невизначеності).

Результати. Встановлено, що успіх трансформації системно визначається взаємодією чотирьох внутрішніх факторів (фінансова стійкість, цифрова готовність, управлінська гнучкість, стабільність кадрового потенціалу) та трьох зовнішніх факторів (доступність державної підтримки, міжнародна інституційна допомога, галузеві характеристики). Бар'єри трансформації мають складовий, а не адитивний характер: підприємство, що одночасно зазнає енергетичних обмежень, кредитної недоступності та мобілізації ключових працівників, стикається з якісно складнішою проблемою, ніж при ізольованому впливі кожного з них. Запропоновано оригінальну діагностичну матрицю готовності до трансформації, що інтегрує рівні внутрішніх можливостей та інтенсивність зовнішніх бар'єрів у дев'ять трансформаційних зон із відповідними стратегічними рекомендаціями.

Перспективи. Подальші дослідження мають зосередитися на довгострокових траєкторіях трансформації в умовах повоєнної відбудови, зокрема на питанні конвертації адаптивних можли-



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

востей, набутих у кризу, у стійкі конкурентні переваги в умовах стабілізації. Перспективним є також компаративний аналіз підприємницьких структур в інших економіках, уражених збройними конфліктами, для верифікації та уточнення запропонованих теоретичних положень.

Ключові слова: трансформація підприємств, фактори успіху, бар'єри трансформації, турбулентне середовище, динамічні можливості, стійкість МСП, цифрова трансформація, воєнна економіка.

Постановка проблеми. Повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну, що розпочалося 24 лютого 2022 р., сформувало підприємницьке середовище, якому не існує аналогів у сучасній управлінській практиці. За даними Національного банку України, ВВП країни скоротився на 29,1% у 2022 р. [1], що є найглибшим падінням за всю незалежну історію держави. Промислове виробництво знизилось на 36,9%, капітальні інвестиції — на 24% порівняно з 2021 р. [5]. За оцінками SCIS, унаслідок бойових дій було втрачено близько п'яти мільйонів робочих місць [8], внутрішнє переміщення охопило близько восьми мільйонів осіб.

Водночас підприємницький сектор продемонстрував вражаючу здатність до відновлення. До кінця 2022 р. 57% МСП відновили принаймні часткову діяльність; до кінця 2023 р. цей показник зріс до 84–85%, а за попередніми оцінками 2025 р. — до ~93% [3]. Ця диспропорція між масштабом шоку та швидкістю відновлення свідчить про те, що трансформаційна спроможність підприємств не є рівномірно розподіленою. Одні структури адаптувалися швидко й ефективно; інші — скорочувалися або припиняли діяльність. Розуміння причин цієї відмінності є центральним науковим і практичним завданням.

Проблема полягає в тому, що існуючі управлінські концепції — теорія динамічних можливостей, організаційна стійкість, стратегічне планування в умовах невизначеності — були розроблені переважно для умов ринкової турбулентності мирного часу. Вони не забезпечують систематичного аналізу факторів успіху та бар'єрів трансформації в умовах активного збройного конфлікту — середовища, де всі ключові параметри (безпека, інфраструктура, ринки, регулювання, робоча сила) руйнуються одночасно та з непередбачуваною динамікою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним фундаментом дослідження є теорія динамічних можливостей (Teese, Pisano & Shuen, 1997 [12]; Teese, 2007 [13]), яка розглядає конкурентну перевагу підприємств у мінливому середовищі через призму трьох кластерів здатностей: діагностичної (розпізнавання загроз і можливостей), мобілізаційної (захоплення та реалізація можливостей) і трансформаційної (реконфігурація активів і компетенцій). Eisenhardt & Martin (2000) [14] уточнили концепцію динамічних можливостей, визначивши їх як конкретні ідентифіковані організаційні процеси — розробку продукту, стратегічне прийняття рішень та формування альянсів. Автори показали, що в помірно динамічних ринках ці процеси функціонують як стабільні рутини з передбачуваними результатами, тоді як у ринках із високою швидкістю змін вони стають простими, досвідними та менш передбачуваними.

Теорія динамічних можливостей доповнюється суміжними концепціями. Herbane (2019) [15] доводить, що стійкість МСП до криз залежить від ступеня попередньої формалізації управлінських практик, а не лише від реактивних дій у момент їх настання. Bullough & Renko (2013) [16] акцентують на індивідуальному вимірі: психологічна стійкість та самоефективність керівника є самостійними чинниками збереження підприємницької активності в несприятливих умовах. Нарешті, концепція підприємницького бриколажу (Baker & Nelson, 2005 [17]) пояснює, як ресурсно обмежені підприємства досягають трансформаційних результатів через творчу рекомбінацію наявних активів без залучення зовнішнього капіталу. Все це формує комплексну теоретичну основу для аналізу трансформаційних траєкторій українських МСП в умовах екстремальної турбулентності.

Українська наукова школа зробила вагомий внесок у дослідження адаптації підприємств в умовах збройного конфлікту. Пічкурова З. [18] досліджує розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану та показує, що цифровізація стала ключовим інструментом збереження конкурентоспроможності підприємств попри руйнування інфраструктури. Лавренюк В. та ін. [19] на матеріалі понад 600 релокованих підприємств аналізують урядові заходи підтримки та встановлюють, що доступність програм переміщення визначила відмінності у трансформаційних траєкторіях між регіонами. Дикань В., Фролова Н. [20] систематизують напрями і інструменти державної підтримки МСП у воєнний час, виокремлюючи регуляторну лібералізацію, розширення фінансового доступу та формування інфраструктурного базису як три пріоритетні вектори.

Разом з тим у наявних дослідженнях залишається невирішеною проблема систематичного, багаторівневого аналізу факторів трансформаційного успіху та бар'єрів у їх взаємодії в умовах повномасштабного збройного конфлікту. Більшість робіт зосереджені або на одному рівні аналізу (мікро або макро), або на окремому факторі чи бар'єрі. Комплексна факторно-бар'єрна модель, яка охоплює внутрішній та зовнішній виміри з кількісним обґрунтуванням, у літературі відсутня — саме цьому присвячена пропонується стаття.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематичний аналіз факторів успішної трансформації підприємницьких структур та бар'єрів, що її обмежують, в умовах турбулентного середовища, з використанням воєнної економіки України 2022–2025 рр. як емпіричної бази.

Виклад основного матеріалу. Макроекономічний контекст: динаміка МСП у 2022–2025 рр.

Аналіз операційної динаміки українських МСП за досліджуваний період виявляє три чіткі фази: шок (лютий–червень 2022 р.), стабілізація (липень–грудень 2022 р.) та адаптивне відновлення (2023–2025 рр.). Кількісні параметри кожної фази представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка операційних показників МСП України, 2021–2025 рр.

Показник	До вторгнення (2021 р.)	II кв. 2022 р.	Кінець 2022 р.	Кінець 2023 р.	Кінець 2024 р.	2025 р.*
Частка МСП з нормальною/частковою діяльністю (%)	~100	36,5	57	84–85	88–90	~93
Використання виробничих потужностей (%)	72,4	45,7	~50	53,4	57,2	~61
Зміна доходів МСП до попереднього року (%)	–	–43	–35	–15	–9	–4
Зміна зайнятості МСП (%)	–	–22	–15	–10	–7	–3
Повністю призупинені підприємства (%)	–	~20	6	<5	<4	<3

* 2025 р. — попередні оцінки.

Джерело: складено автором на основі [1–5]

Наведені дані підтверджують, що відновлення мало стійкий, хоча й нерівномірний характер. Регіональна асиметрія є визначальною рисою: підприємства у східних та південних регіонах зазнали втрат приблизно вдвічі більших, ніж у західних [2]. Середній МСП отримав на 43% менше доходів та скоротив зайнятість на 22% у 2022 р. порівняно з довоєнним базисом [4], проте ці показники стабільно покращувалися в кожному наступному році.

**Внутрішні фактори успіху трансформації
Фінансова стійкість і доступ до капіталу**

Підприємства з більш міцним фінансовим становищем до початку вторгнення мали суттєво більшу здатність поглинати первинний шок та фінансувати трансформаційні інвестиції. Опитування підприємств незмінно визначає доступ до оборотного капіталу як один з найбільш критичних внутрішніх диференціаторів протягом 2022–2025 рр. [2]. Підприємства з ліквідними резервами могли підтримувати виплату заробітних плат під час перебоїв у надходженні доходів — фактор, безпосередньо пов'язаний із утриманням робочої сили, необхідної для подальшого відновлення.

Програма пільгового кредитування НБУ «5–7–9%» забезпечила критичну підтримку: станом на середину 2025 р. українські підприємці отримали понад 52,8 млрд. грн пільгових кредитів, зокрема понад 12 млрд. грн — підприємствам у регіонах, постраждалих від бойових дій [1; 3]. Більш як 22 000 підприємців отримали гранти на загальну суму 10,3 млрд. грн від Міністерства економіки [6]. Разом із тим 36% опитаних підприємств повідомили про неможливість отримати необхідне фінансування [7; 8], що свідчить про збереження значного розриву між наявними програмами та фактичною доступністю підтримки.

Цифрова готовність

Попередні інвестиції в цифрові можливості виявилися найбільш вагомим внутрішнім диференціатором швидкості та якості трансформації. Підприємства з наявною е-комерційною інфраструктурою, системами дистанційної роботи, хмарними рішеннями та цифрово компетентними працівниками адаптувалися значно швидше. ІТ-сектор є найбільш виразною ілюстрацією цього: Україна зберегла ~10,37% світового ринку аутсорсингу програмного забезпечення, а доходи сектору оцінюються у 1,2 млрд. дол. США у 2025 р. [3].

ОЕСР підтверджує, що цифрові технології були ключовим фактором стійкості й трансформації в популяції українських підприємств [9]. Концептуально це узгоджується з положеннями теорії цифрової трансформації підприємств: цифрова трансформація змінює не лише операційні процеси, але й саму логіку бізнес-моделі та створення цінності для споживача [21]. Прийняття електронних платежів досягло 58% МСП; хмарні сервіси використовують 28% (2024 р.) — 35% (2025 р.) компаній; аналітику даних та елементи штучного інтелекту — 32% [3]. Водночас цифровий розрив між технологічно розвиненими та традиційними підприємствами поглибився під час війни, формуючи довгострокові структурні наслідки для конкурентоспроможності.

Управлінська гнучкість та адаптивне лідерство

Адаптивне лідерство є критичним і недооціненим внутрішнім фактором успіху. Менеджери, які ухвалили ранні та рішучі рішення щодо адаптації, починаючи трансформацію в перші тижні, а не очікуючи стабілізації, стабільно демонстрували кращі результати. Логіка очевидна: в умовах турбулентності зволікання саме по собі є стратегічним вибором, і зазвичай — дорогим. Підприємства, що почали релокацію, цифрову міграцію або продуктовий піворот раніше за конкурентів, понесли нижчі витрати на перехід [2].

Конкретні управлінські практики, пов'язані з успіхом в українському контексті: прозора комунікація з персоналом під час кризи (безпосередньо підтримувала утримання кадрів); готовність до експериментів та прийняття початкових невдач як джерела інформації; концентрація на ключових компетенціях при адаптації способів їх реалізації; підтримання ключових відносин — з персоналом, клієнтами, постачальниками — навіть за рахунок тимчасових поступок. Підприємства, що позитивно оцінили антикризові можливості власного менеджменту, показали вищі рівні виживання та швидшого відновлення [22].

Стабільність кадрового потенціалу

Стабільність кадрового потенціалу визначає трансформаційну спроможність через два взаємопов'язані механізми.

Перший — операційний: підприємство, що втратило ключових носіїв знань (технічних спеціалістів, керівників середньої ланки, досвідчених виробничників), фізично позбавлене можливості впроваджувати зміни, оскільки трансформація за своєю природою є знаннємістким процесом, що вимагає вищої когнітивної залученості, ніж рутинна операційна діяльність.

Другий механізм — мотиваційний: в умовах екзистенційної загрози лише ті працівники, які суб'єктивно ідентифікують себе з підприємством і вірять у його майбутнє, схильні докладати надзвичайних зусиль, необхідних для трансформації в стислі строки.

Наявність специфічних навичок (цифрових, технічних, логістичних) уможлиблювала прискорену адаптацію, тоді як їх відсутність ставала структурним гальмом навіть за наявності фінансових ресурсів і управлінської волі. Дослідження стійкості українських МСП підтверджують, що людський капітал є одним із трьох ключових предикторів виживання підприємства в умовах збройного конфлікту [22]. Рішення щодо мобільності персоналу формували диференційовані трансформаційні траєкторії: частина підприємств успішно зберігала відносини дистанційної зайнятості з переміщеними або емігрованими працівниками, перетворюючи потенційну втрату на гнучку розподілену модель роботи. Інші — безповоротно втрачали ключових фахівців, особливо тих, кого іноземні роботодавці переманювали вищою в твердій валюті винагородою. Дані UNDP (2024) [2] підтверджують, що утримання кадрів є одним з трьох найсильніших предикторів операційної безперервності серед обстежених підприємств.

Зовнішні фактори успіху трансформації

Державна підтримка та регуляторне середовище

Дії держави суттєво визначали умови трансформації. Регуляторна гнучкість — тимчасове спрощення процедур, призупинення окремих перевірок, відстрочення сплати податків, спрощена звітність — забезпечила підприємствам операційний простір у момент максимального навантаження на менеджмент. Аналіз урядових програм підтримки свідчить, що регуляторна гнучкість та пряма фінансова допомога суттєво пом'якшили операційні втрати підприємств у перші місяці вторгнення [8; 20]. Пряма фінансова підтримка (пільгові кредити, гранти, компенсація зайнятості) дозволила частині підприємств фінансувати трансформацію, яка інакше була б неможливою.

Разом із тим опитувальні дані стабільно показують, що обізнаність та фактичний доступ до програм підтримки суттєво варіювалися. Великі підприємства та ті, що розташовані у західних регіонах із меншими адміністративними порушеннями, непропорційно частіше долали процедури подачі заявок. Для мікро- та малих підприємств у постраждалих від бойових дій регіонах формально доступні програми нерідко залишалися практично недоступними — конструктивна вада з прямими наслідками для реформування політики.

Міжнародна підтримка та доступ до ринків

Міжнародна інституційна підтримка впливала на трансформацію через два принципово різних канали. Перший — макроекономічна стабілізація: масштабна зовнішня фінансова допомога (загалом понад 100 млрд. дол. США з різних джерел у 2022–2024 рр.) утримувала гривню від катастрофічного знецінення, забезпечувала функціонування бюджетної системи та підтримувала банківський сектор у стані, достатньому для надання базових фінансових послуг. Без цього макроекономічного підґрунтя будь-яка мікроекономічна трансформаційна активність була б унеможливлена гіперінфляційним хаосом. ЄБРР зобов'язався надати понад 3 млрд. євро українській економіці у 2022–2023 рр. [4].

Другий канал — пряме мікроекономічне сприяння трансформації: цільові програми підтримки переорієнтовували підприємства на нові ринки і технології. Програма конкурентоспроможної економіки

USAID втричі збільшила грантову підтримку переробних підприємств до 11 млн. дол. США у 2024 р., забезпечивши 75 цільових грантів виробникам [10]. Тимчасове скасування ЄС тарифів та квот на українські товари знизило бар'єри виходу на нові ринки: підприємства, що мали продуктову готовність, могли реалізувати експортну трансформацію за лічені місяці. Показово, що відтоді як розпочалося вторгнення, українці зареєстрували понад 10 000 компаній лише в Польщі [11] — транскордонна бізнес-міграція стала самостійним трансформаційним шляхом, а не лише захисною реакцією.

Галузеві характеристики

Галузева належність визначала трансформаційну спроможність через три структурних механізми.

Перший — мобільність активів: підприємства з легкими активами (ІТ-послуги, консалтинг, е-комерція) могли перенести всю операційну діяльність на нову локацію або в хмарне середовище протягом днів чи тижнів. Капіталомісткі виробники, натомість, були «прив'язані» до фізичного обладнання: демонтаж, транспортування та відновлення виробничої лінії займали місяці і коштували десятки мільйонів гривень, що за умов воєнної невизначеності часто робило релокацію нераціональною. За даними UNDP [2], підприємства з легкими активами відновлювали операційну діяльність на 60–70% швидше.

Другий механізм — складність ланцюга постачання: підприємства з простими та локалізованими ланцюгами постачання зазнавали лінійних збоїв, тоді як залежні від складних міжнародних мереж — мультиплікативних. Кожен додатковий вузол у ланцюзі означав ще один потенційний розрив.

Третій механізм — стабільність попиту: підприємства, що задовольняли базові потреби (продовольство, фармацевтика, будівельні матеріали для відновлення зруйнованого), мали передбачувані, а подекуди зростаючі доходи навіть в умовах загального споживчого спаду [2]. Ця комбінація галузевих структурних переваг (чи недоліків) не є результатом управлінських рішень воєнного часу — вона сформувалася ще до вторгнення, що підкреслює роль стратегічних рішень мирного часу у формуванні трансформаційного потенціалу кризового.

Таблиця 2

Зведена характеристика факторів успіху трансформації та їх емпірична значущість

Рівень	Фактор	Емпіричний індикатор	Період	Вагомість
ВНУТРІШНІ				
Внутрішній	Фінансова стійкість і доступ до капіталу	36% не змогли отримати фінансування; 52,8 млрд. грн пільгових кредитів (2022–2025)	2022–2025	Висока
Внутрішній	Цифрова готовність	58% — е-платежі; 28–35% — хмара; ІТ-аутсорсинг 1,2 млрд. дол. США	2022–2025	Висока
Внутрішній	Управлінська гнучкість	«Ранні» підприємства показали вищі показники виживання та відновлення	2022–2024	Висока
Внутрішній	Стабільність кадрового потенціалу та навички	Утримання кадрів корелює з операційною безперервністю; пік відтоку мізків 2022–2023 рр.	2022–2025	Середньо-висока
ЗОВНІШНІ				
Зовнішній	Державна підтримка та регулювання	22 000+ отримувачів грантів; 10,3 млрд. грн грантів; регуляторна гнучкість з лютого 2022 р.	2022–2025	Висока
Зовнішній	Міжнародна підтримка та доступ до ринків	ЄБРР 3 млрд. євро; USAID 11 млн. дол.; скасування мит ЄС; 10 000+ компаній у Польщі	2022–2025	Середньо-висока
Зовнішній	Галузеві характеристики	Легкоактивні підприємства трансформувалися на 60–70% швидше; стабільний попит у базових секторах	2022–2025	Середня

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 6; 7; 8; 10; 11]

Бар'єри трансформації Інфраструктурні обмеження

Інфраструктурні бар'єри є найбільш прямим і видимим механізмом обмеження трансформації: вони фізично унеможливають або роблять економічно нераціональними ті стратегічні кроки, які за нормальних умов були б очевидними рішеннями. Системні атаки на енергетичну інфраструктуру, що розпочалися в жовтні 2022 р., діяли за трьома взаємопов'язаними каналами. По-перше, прямі операційні збої: нестача електроенергії порушувала виробничі графіки способами, що не могли бути повністю компенсовані ані нічними змінами, ані генераторним живленням, оскільки частота й тривалість відключень були

непередбачуваними. По-друге, інвестиційне витіснення: резервна генерація вартістю від 5 000 до 30 000 дол. США на об'єкт поглинала капітал, призначений для трансформаційних ініціатив — цифровізації, переоснащення, виходу на нові ринки. По-третє, конкурентоспроможність: зростання енергетичних витрат підірвало цінові переваги українських виробників на ринках ЄС саме в момент, коли торговельна лібералізація відкривала ці ринки. Опитувальні дані стабільно визначають енергетичні проблеми серед трьох головних підприємницьких обмежень протягом 2023–2025 рр. [2; 3].

Транспортні та логістичні збої доповнювали енергетичний бар'єр і були особливо руйнівними для підприємств з просторово-розподіленими ланцюгами постачання. Блокада чорноморських портів у 2022–2023 рр. фізично відрізала Україну від морських торговельних маршрутів, на які припадало близько 60% довоєнного товарного експорту. Перенаправлення через сухопутні кордони (Польща, Румунія, Словаччина) в умовах обмеженої пропускної спроможності пунктів пропуску призвело до формування вузьких місць, зростання транспортних витрат і непередбачуваності термінів доставки — факторів, що безпосередньо унеможливлювали виконання контрактних зобов'язань перед іноземними партнерами.

Фінансові обмеження

Попри наявні програми підтримки, фінансові обмеження залишалися стримуючим бар'єром, особливо для мікро- та малого бізнесу. Комерційне кредитування суттєво обмежилось внаслідок адаптації банків до воєнних ризиків: стандарти кредитування посилилися, відсоткові ставки на комерційні позики залишалися високими, а вимоги до застави ставали дедалі важчими для виконання в умовах невизначеності вартості активів. Тиск на грошові потоки накопичувався через одночасний вплив кількох каналів: зниження доходів, зростання операційних витрат (енергія, логістика, безпека), затримки платежів від клієнтів і валютна волатильність [7; 8].

Дані Центру стратегічних та міжнародних досліджень CSIS (2023) показують, що 79% опитаних МСП вважали, що зможуть підтримувати операційну діяльність ще шість місяців, але цей показник знижувався до 62% при прогнозі більш ніж одного додаткового року конфлікту — що свідчить про обмежену у часі ліквідну стійкість більшості підприємств [8]. Суттєвим структурним бар'єром стала відсутність страхового покриття воєнних ризиків: стандартне комерційне страхування виключало воєнні збитки, а державні програми компенсації забезпечували лише часткове відшкодування через складні процедури.

Обмеження людського капіталу

Воєнні дії спричинили порушення зайнятості через три різні канали, кожен з яких має власну логіку впливу на трансформаційну спроможність. Військова мобілізація є найбільш непередбачуваним каналом: вона вилючає конкретних, нічим не замінних носіїв організаційного знання в момент, коли підприємство щойно почало адаптаційний процес, що вимагає максимальної концентрації людського капіталу. Непропорційний вплив мобілізації на технічних спеціалістів, водіїв та кваліфікованих робітників пояснюється демографічним профілем призовного контингенту, а не галузевою логікою, — і саме тому цей бар'єр є особливо руйнівним для підприємств з вузькою спеціалізацією.

Внутрішнє переміщення (близько восьми мільйонів осіб) порушило трудові відносини через географічний розрив між працівником та робочим місцем, що до цифрової епохи означало б автоматичне припинення зайнятості. В умовах 2022–2025 рр. підприємства, що мали цифрову інфраструктуру та організаційну культуру дистанційної роботи, частково подолали цей бар'єр — підтверджуючи комплементарність факторів успіху. Еміграція формує якісно інший тип ризику — повільний, але кумулятивний відтік людського капіталу, де кожна одиниця втрати є практично безповоротною в горизонті 3–5 років. За оцінками МОП, унаслідок війни було втрачено близько п'яти мільйонів робочих місць [8], а тривалий відтік мізків серед ІТ-фахівців та інженерів становить загрозу для довгострокової конкурентоспроможності не лише окремих підприємств, а й секторів економіки в цілому.

Невизначеність і планові обмеження

Невизначеність є метабар'єром: вона не лише сама по собі обмежує трансформацію, але й посилює дію всіх інших бар'єрів. Фінансовий бар'єр є нестерпнішим, коли невідомо, чи стане завтра можливим відновлення доходів. Інфраструктурний бар'єр є тяжчим, коли невідомо, чи буде наступного тижня електроенергія. Логіка трансформаційного рішення (інвестувати, релокуватися, цифровізуватися) фундаментально змінюється, коли горизонт достовірного прогнозування стискається до чотирьох–шести тижнів, а не двох–трьох років, як у стандартних стратегічних моделях. Невизначеність тим самим знищує саму можливість раціонального стратегічного планування і змушує підприємства підтримувати дорогу операційну гнучкість — надлишкові запаси, нефіксовані контракти, завищені кадрові буфери — замість ефективної оптимізації.

Три виміри невизначеності діяли одночасно і взаємно підсилювали один одного. Безпекова непередбачуваність означала, що локація підприємства, мобільність персоналу та функціонування інфраструктури могли змінитися в будь-який момент без попередження. Регуляторна невизначеність породжувала неможливість передбачити, як довго триватимуть заходи воєнного часу та яким буде постійне правове середовище після їх скасування. Ринкова непередбачуваність — через переміщення населення, волатильність доходів

і споживчих настроїв — робила прогнозування попиту практично неможливим за горизонтом понад місяць [2]. Закономірним наслідком стало домінування місячних циклів планування протягом 2022–2024 рр. — вимушена раціональна відповідь на середовище, де квартальний прогноз мав меншу практичну цінність, ніж щотижневий оперативний моніторинг.

Таблиця 3

Таксономія бар'єрів трансформації та їх характеристика

Вимір	Ключові бар'єри	Емпіричне підтвердження	Пік впливу	Критичність
Інфраструктурний	Атаки на енергетику; руйнування транспорту; блокада портів	Витрати на генерацію 5–30 тис. дол./об'єкт; енергетика — топ-3 обмежень 2023–2025 рр.	2022–2024	Критична
Фінансовий	Недоступність кредиту; тиск на грошові потоки; незастрахований військовий ризик	36% не отримали фінансування; 62% впевненості у виживанні при більше року конфлікту	2022–2023	Висока
Людського капіталу	Мобілізація; переміщення; еміграція; ментальне здоров'я	5 млн. втрачених робочих місць; 8 млн. внутрішньо переміщених; тривалий відтік мізків	2022–2025	Висока
Невизначеності	Безпекова, регуляторна та ринкова непередбачуваність; стиснення горизонту планування	Домінування місячних циклів планування 2022–2024 рр.; часткова стабілізація 2025 р. [2]	2022–2024	Висока

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4; 7; 8]

Діагностична матриця готовності до трансформації

На основі проведеного аналізу запропоновано діагностичну матрицю готовності до трансформації — практичний інструмент, що інтегрує рівні внутрішніх можливостей та інтенсивність зовнішніх бар'єрів у структурований аналітичний каркас. Матриця побудована за двома вимірами: (1) рівень внутрішніх можливостей підприємства (низький–середній–високий, оцінюється за чотирма внутрішніми факторами успіху); (2) інтенсивність зовнішніх бар'єрів (низька–середня–висока, оцінюється за чотирма вимірами бар'єрів). Кожна комбінація утворює трансформаційну зону з характерними результатами та пріоритетними стратегічними діями (табл. 4).

Таблиця 4

Діагностична матриця готовності до трансформації

Внутрішні можливості \ Зовнішні бар'єри	Низькі бар'єри	Середні бар'єри	Високі бар'єри
Високі можливості	ЗОНА ЗРОСТАННЯ: активна трансформація та конкурентне репозиціонування	ЗОНА СТІЙКОСТІ: підтримання темпу; інвестиції у зниження бар'єрів	ЗОНА ПРОРИВУ: пріоритет — усунення бар'єрів; можливості уможливають прорив при їх пом'якшенні
Середні можливості	ЗОНА РОЗВИТКУ: нарощення можливостей; середовище сприяє	АДАПТАЦІЙНА ЗОНА: фокус на найвагомішому факторі; залучення інституційної підтримки	ЗОНА ВРАЗЛИВОСТІ: потрібне подвійне втручання — нарощення можливостей і зниження бар'єрів
Низькі можливості	ЗОНА ПІДТРИМКИ: середовище уможливорює виживання; пріоритет — нарощення можливостей	КРИТИЧНА ЗОНА: режим виживання; необхідна термінова державна та донорська підтримка	КРИЗОВА ЗОНА: найвищий пріоритет для втручання; трансформація без цільової підтримки малоімовірна

Джерело: розроблено автором

Матриця має диференційовані практичні імплікації для менеджерів і для органів публічного управління. Менеджери можуть застосовувати її як інструмент самооцінки: оцінивши підприємство за внутрішніми факторами та вимірами бар'єрів, визначити свою трансформаційну зону та пріоритетні дії. Розглянемо стратегії трансформації за зонами запропонованої діагностичної матриці.

Зона зростання (високі можливості / низькі бар'єри) є найсприятливішою конфігурацією матриці, за якої підприємство володіє розвиненими внутрішніми компетенціями і функціонує в середовищі з мінімальним

зовнішнім опором. Домінуюча стратегія — активна трансформація з виходом на нові ринки та конкурентне репозиціонування, що передбачає спрямування ресурсів на масштабування, а не на подолання перешкод. Характерним ризиком цієї зони є самозаспокоєння: підприємство може недооцінити швидкість зміни зовнішнього середовища та втратити трансформаційний імпульс за відсутності системного моніторингу.

Зона стійкості (високі можливості / середні бар'єри) характеризується сильною внутрішньою базою за умов помірного зовнішнього опору. Стратегічний пріоритет — утримання темпу трансформації при одночасному цілеспрямованому зниженні бар'єрів через участь у програмах державної підтримки та формування галузевих коаліцій для спільного впливу на регуляторне середовище. Ключова управлінська пастка полягає у надмірному витраченні ресурсів на боротьбу з бар'єрами на шкоду інвестиціям у подальший розвиток.

Зона прориву (високі можливості / високі бар'єри) є парадоксальною конфігурацією, за якої підприємство має значний трансформаційний потенціал, проте зовнішні умови системно блокують його реалізацію. Внутрішня готовність є необхідною, але недостатньою умовою успіху. Стратегія концентрується на усуненні або обході ключових бар'єрів: переговорах із органами влади щодо інфраструктурної підтримки, залученні міжнародних донорських програм, географічній диверсифікації операцій для обходу локальних обмежень. Принципово важливо, що прорив досягається не через подальше нарощення компетенцій — вони вже є, — а виключно через зняття зовнішніх блокторів.

Зона розвитку (середні можливості / низькі бар'єри) характеризується сприятливим зовнішнім середовищем за недостатнього внутрішнього потенціалу для повноцінної трансформації. Пріоритетна стратегія — цілеспрямоване нарощення компетенцій із максимальним використанням «вікна можливостей», що забезпечується низькою інтенсивністю бар'єрів. Першочерговий напрям інвестицій визначається найслабшим з чотирьох внутрішніх факторів. Стратегічний ризик зони — надмірна повільність адаптації: сприятливе зовнішнє середовище є змінним, і підприємство, що зволікає з розвитком внутрішніх компетенцій, може втратити наявну перевагу умов.

Адаптаційна зона (середні можливості / середні бар'єри) є найбільш поширеною конфігурацією серед українських МСП у 2023–2024 рр. Підприємство балансує між розвитком та подоланням перешкод, не маючи вирішальної переваги в жодному з вимірів. Ефективна стратегія передбачає точкову трансформацію: концентрацію обмежених ресурсів на одному пріоритетному внутрішньому факторі та одному критичному бар'єрі, оскільки розпорошення зусиль за всіма напрямками одночасно не забезпечує вимірюваного результату.

Зона вразливості (середні можливості / високі бар'єри) характеризується подвійним дефіцитом: ані внутрішній потенціал, ані зовнішнє середовище не забезпечують достатнього трансформаційного імпульсу. Стратегія передбачає двовекторне втручання у чіткій послідовності: первинна стабілізація через усунення найгострішого бар'єра, що безпосередньо загрожує операційній безперервності, та подальший розвиток через нарощення найслабшого внутрішнього фактора. Паралельна робота в обох вимірах без залучення зовнішньої підтримки є практично нездійсненною в умовах обмежених ресурсів. Ключова рекомендація — активний пошук інституційної допомоги (державні програми, галузеві асоціації, міжнародні донори) як необхідної передумови будь-якої трансформаційної активності.

Зона підтримки (низькі можливості / низькі бар'єри) відрізняється тим, що сприятливе зовнішнє середовище є практично єдиним наявним ресурсом підприємства. Без цілеспрямованого нарощення внутрішніх компетенцій відсутність бар'єрів забезпечує лише виживання, але не трансформацію. Стратегія полягає у максимальному використанні доступних зовнішніх ресурсів — навчальних програм, грантів на цифровізацію, консультативної підтримки — для прискореного формування внутрішньої бази. Пріоритетним напрямом є цифрова готовність як фактор із найкоротшим горизонтом нарощення та максимальним мультиплікативним ефектом на інші компетенції.

Критична зона (низькі можливості / середні бар'єри) відповідає режиму операційного виживання, за якого трансформація як стратегічний проєкт є нереалістичною без зовнішнього втручання. Першочергове управлінське завдання — збереження операційної безперервності: утримання ключового персоналу, підтримка мінімально достатнього грошового потоку, захист клієнтської бази. Державна та донорська підтримка є необхідною умовою виходу з цієї зони, а не додатковим інструментом. Для органів публічного управління критична зона є сигналом до спрощення доступу до програм підтримки: саме ці підприємства найменш здатні долати бюрократичні бар'єри при поданні заявок.

Кризова зона (низькі можливості/високі бар'єри) є найбільш критичною конфігурацією матриці, що потребує пріоритетного зовнішнього втручання. Самостійна трансформація без цільової підтримки є практично неможливою: підприємство не має ні внутрішніх ресурсів для подолання бар'єрів, ні компетенцій для реалізації змін. Управлінська стратегія зводиться до збереження наявних активів — персоналу, матеріальних ресурсів та відносин із ключовими контрагентами — до моменту, коли зовнішні умови дозволять відновити трансформаційну активність. Для органів публічного управління значна частка підприємств у кризовій зоні є сигналом структурної недостатності існуючих програм підтримки і підставою для перегляду їх дизайну.

Таким чином, матриця слугує не лише діагностичним, але й управлінським інструментом, що диференціює стратегічні пріоритети залежно від конкретної конфігурації можливостей та бар'єрів підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження дають підстави для таких висновків.

По-перше, успішна трансформація підприємницьких структур в умовах турбулентності не є випадковим результатом — вона визначається конкретними, відтворюваними факторами. Підприємства, що поєднують фінансову стійкість, цифрову готовність, гнучке управління та збережений кадровий потенціал, мають суттєво вищі шанси пройти трансформаційний цикл успішно. Жоден із цих факторів не діє ізольовано: кінцевий результат визначається їх поєднанням із якістю зовнішньої інституційної підтримки — державними програмами, міжнародною допомогою та галузевими умовами.

По-друге, бар'єри трансформації не просто накопичуються, а взаємно посилюють один одного. Підприємство, що водночас стикається з перебоями в електропостачанні, обмеженим доступом до кредитів і втратою ключових працівників через мобілізацію, вирішує якісно складнішу задачу, ніж якби кожна з цих проблем існувала окремо. Звідси практичний висновок: ані менеджери, ані розробники державної політики не можуть ефективно діяти, усуваючи бар'єри по черзі — потрібні скоординовані заходи одразу в кількох вимірах.

По-третє, цифровий розрив, що поглибився під час війни, набуває структурного характеру. Підприємства, які використали кризу для прискорення цифровізації, і ті, що відклали її «на після», розходяться за рівнем конкурентоспроможності все далі. Показники хмарного проникнення (28–35%) та використання аналітики даних (32%) в Україні помітно відстають від середньоєвропейських орієнтирів, що робить цифрову підтримку підприємств пріоритетом уже сьогодні, а не лише в перспективі відбудови.

По-четверте, запропонована діагностична матриця готовності до трансформації перекладає результати дослідження на практичну мову. Вона дозволяє підприємству визначити свою поточну зону, зрозуміти логіку своєї ситуації та вибрати пріоритетні дії — без потреби у складному аналітичному апараті. Водночас для органів управління матриця може слугувати інструментом адресного розподілу підтримки між підприємствами з різними профілями можливостей і бар'єрів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані насамперед із тривалим відстеженням трансформаційних траєкторій українських підприємств в умовах відбудови. Відкритим залишається питання про те, чи здатні адаптивні компетенції, сформовані в умовах кризи, перетворитися на стійкі конкурентні переваги після її завершення, чи є ситуативними і втрачають релевантність у стабільному середовищі. Відповідь має як теоретичне значення — для розвитку теорії динамічних можливостей, так і практичне — для формування політики підтримки підприємництва в постконфліктний період. Перспективним є також порівняльний аналіз підприємницьких структур в інших країнах, що пережили збройні конфлікти, для перевірки того, наскільки отримані результати є специфічними для України, а наскільки — загальними закономірностями.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Макроекономічний та монетарний огляд, січень 2024. *Національний банк України*. Київ : НБУ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetaryny-oglyad-sichen-2024-roku> (дата звернення: 28.01.2025).
2. Assessment of the impact of the war on micro-, small-, and medium-sized enterprises in Ukraine. Kyiv: UNDP, 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine2_0.pdf (дата звернення: 12.02.2025).
3. Resilience of Ukraine's small and medium businesses amid the war: challenges, policy, and the future. *VoxUkraine*. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future> (дата звернення: 10.02.2025).
4. Transition Report 2022–23: Business Unusual. Country Assessment Ukraine. *EBRD*. 2022. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/economics/transition-reports/transition-report-2022-23.html> (дата звернення: 11.02.2025).
5. Діяльність підприємств: Статистичний збірник 2023. *Державна служба статистики України*. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 25.01.2025).

6. Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва в Україні на 2024–2027 роки. *Міністерство економіки України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhhvalyv-stratehiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024–2027-roky> (дата звернення: 05.02.2025).
7. Financing Ukraines critical small and medium-sized enterprises. *CSIS*. 2023. URL: <https://www.csis.org/analysis/financing-ukraines-critical-small-and-medium-sized-enterprises> (дата звернення: 10.02.2025).
8. Supporting small- and medium-sized enterprises for Ukraine's recovery and reconstruction. *CSIS*. 2023. URL: <https://www.csis.org/analysis/supporting-small-and-medium-sized-enterprises-ukraines-recovery-and-reconstruction> (дата звернення: 10.02.2025).
9. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing. Paris. *OECD*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
10. Ukraine's entrepreneurial class can drive the country's economic recovery. *Atlantic Council*. 2024. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-entrepreneurial-class-can-drive-the-countrys-economy-recovery/> (дата звернення: 12.02.2025).
11. Business in wartime: Ukrainian companies in 2022 and beyond. *BULLETIN. Berne Union*. 2023. URL: <https://www.berneunion.org/Articles/Details/755/Business-in-wartime-Ukrainian-companies-in-2022-and-beyond> (дата звернення: 25.01.2025).
12. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
13. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. pp. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
14. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. pp. 1105–1121. DOI: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
15. Herbane B. Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2019. 31(5–6). P. 476–495. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
16. Bullough A., Renko M. Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*. 2013. Vol. 56, № 3. P. 343–350. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.001>
17. Baker T., Nelson R. Creating Something From Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*. 2005. 50. P. 329–366. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
18. Пічкурів З. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>
19. Lavreniuk V., Polishchuk Y., Korniliuk A., Horbov V., Ivashchenko A. Government response on Russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21, № 4. P. 556–576. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.42](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.42)
20. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>
21. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
22. Dligach A., Stavitsky A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies*. 2024. 12(12). 319 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>

References

1. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (2024). *Makroekonomichniy ta monetarniy ohliad, sichen 2024 [Macroeconomic and monetary review, January 2024]*. Kyiv: NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichnyi-ta-monetarniy-oglyad-sichen-2024-roku> [in Ukrainian].
2. UNDP. (2024). *Assessment of the impact of the war on micro-, small-, and medium-sized enterprises in Ukraine*. Kyiv: UNDP. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine2_0.pdf
3. VoxUkraine. (2025). *Resilience of Ukraine's small and medium businesses amid the war: challenges, policy, and the future*. Retrieved from <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future>
4. EBRD. (2022). *Transition Report 2022–23: Business Unusual. Country Assessment Ukraine*. Retrieved from <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/economics/transition-reports/transition-report-2022–23.html>
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (2024). *Diialnist pidpriemstv: Statystychnyi zbirnyk 2023 [Enterprise activity: Statistical yearbook 2023]*. Retrieved from <https://stat.gov.ua/> [in Ukrainian].
6. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Ministry of Economy of Ukraine]. (2024). *Stratehiia rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva v Ukraini na 2024–2027 roky [SME Development Strategy 2024–2027]*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhhvalyv-stratehiu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-do-2027-roku-ta-operatsiinyi-plan-zakhodiv-na-2024–2027-roky> [in Ukrainian].

7. CSIS. (2023). *Financing Ukraine's critical small and medium-sized enterprises*. Retrieved from <https://www.csis.org/analysis/financing-ukraines-critical-small-and-medium-sized-enterprises>
8. CSIS. (2023). *Supporting small- and medium-sized enterprises for Ukraine's recovery and reconstruction*. Retrieved from <https://www.csis.org/analysis/supporting-small-and-medium-sized-enterprises-ukraines-recovery-and-reconstruction>
9. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>
10. Atlantic Council. (2024). *Ukraine's entrepreneurial class can drive the country's economic recovery*. Retrieved from <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-entrepreneurial-class-can-drive-the-countrys-economy-recovery/>
11. Berne Union. (2023). *Business in wartime: Ukrainian companies in 2022 and beyond*. Bulletin. Retrieved from <https://www.berneunion.org/Articles/Details/755/Business-in-wartime-Ukrainian-companies-in-2022-and-beyond>
12. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
13. Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
14. Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
15. Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 476–495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
16. Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343–350. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.001>
17. Baker, T., & Nelson, R. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
18. Pichkurova, Z. (2023). Rozvytok tsyvrovoi ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Development of the digital economy of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73> [in Ukrainian].
19. Lavreniuk, V., Polishchuk, Y., Kornyluk, A., Horbov, V., & Ivashchenko, A. (2023). Government response on Russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 556–576. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.42](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.42)
20. Dykan, V., & Frolova, N. (2022). Napriamy ta instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini u voiennyi chas [Directions and instruments of state support for small and medium business development in Ukraine in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> [in Ukrainian].
21. Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
22. Dligach, A., & Stavytskyi, A. (2024). Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies*, 12(12), 319. <https://doi.org/10.3390/economies12120319>

Дата першого надходження статті до видання: 20.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

Zaslavska Yevheniia*PhD Student of the Entrepreneurship,
Trade and Tourism Business Department
Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics*

SUCCESS FACTORS AND BARRIERS IN ENTREPRENEURIAL STRUCTURES TRANSFORMATION IN A TURBULENT ENVIRONMENT

Summary. Introduction. Under conditions of full-scale armed aggression against Ukraine (from February 2022), entrepreneurial structures were exposed to extreme multi-dimensional turbulence: simultaneous physical destruction, mass population displacement, supply-chain fragmentation, currency restrictions, and critical infrastructure attacks. GDP contracted by 29.1% in 2022 [1], and two-thirds of MSMEs fully or partially suspended operations in the initial months [2]. Nevertheless, the business sector demonstrated remarkable adaptive capacity: by end-2023, 84–85% of SMEs had at least partially resumed activities, rising to approximately 93% by 2025 [3]. This contrast between shock magnitude and recovery speed poses the key research question: what factors drive transformation success, and what barriers impede it?

Purpose. The article aims to systematically analyse the factors of successful transformation of entrepreneurial structures and the key barriers constraining it, under turbulent conditions, using Ukraine's wartime economy of 2022–2025 as the empirical setting.

Materials and methods. The study employs a mixed-methods approach. The quantitative base comprises: surveys of over 2,000 Ukrainian MSMEs (UNDP/CER, 2022–2023) [2]; EBRD data for Ukraine 2022–2023 [4]; NBU macroeconomic statistics [1]; State Statistics Service data [5]; Ministry of Economy programme analytics [6]. The qualitative dimension draws on systematised case evidence and expert assessments from CSIS [7; 8], VoxUkraine [3], OECD [9], Atlantic Council [10], and Berne Union [11]. The analytical framework involves three stages: descriptive statistics of transformation dynamics; factor analysis of success/failure determinants; and classification of barriers across four dimensions (infrastructure, financial, human capital, uncertainty).

Results. Transformation success is found to be systematically determined by the interaction of four internal factors (financial resilience, digital readiness, management flexibility, workforce stability) and three external factors (government support accessibility, international institutional assistance, sectoral characteristics). Barriers operate in compound rather than additive fashion. An original Transformation Readiness Diagnostic Matrix is proposed, integrating internal capability levels with external barrier intensity into nine transformation zones with corresponding strategic priorities.

Prospects. Future research should focus on the long-term transformation trajectories under post-war reconstruction conditions and on whether adaptive capabilities developed during crisis convert into sustainable competitive advantages in a stabilising environment. Cross-national comparative analysis of entrepreneurial structures in other conflict-affected economies would further test and refine the proposed theoretical constructs.

Key words: enterprise transformation, success factors, transformation barriers, turbulent environment, dynamic capabilities, SME resilience, digital transformation, wartime economy.

УДК 65.012.3:368.9:37.02:616.98

Кадикова Ірина Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління проектами
в міському господарстві і будівництві
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова
ORCID: 0000-0002-3189-7231*

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-5

СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМИ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ОСВІТИ

Анотація. Вступ. Реалізація стратегії управління інклюзивними соціальними програмами вимагає не лише належного інституційного та інвестиційного забезпечення, а й ефективно побудованого організаційного механізму, який перетворює стратегічні цілі на конкретні управлінські дії та результати. Організаційний механізм є ключовою ланкою між концептуальними основами стратегії та її практичною реалізацією, забезпечуючи узгодженість діяльності суб'єктів управління, ефективне використання ресурсів та досягнення соціально значущих результатів. Це підкреслює необхідність детального вивчення складових організаційного механізму реалізації стратегії управління інклюзивними програмами у сфері охорони здоров'я та освіти, оскільки саме в них зосереджуються ключові соціальні ризики, пов'язані з нерівністю можливостей, обмеженим доступом до послуг та дискримінаційними практиками.

Мета. Метою статті є визначення складових організаційного механізму реалізації стратегії управління інклюзивними соціальними програмами у сфері охорони здоров'я та освіти та обґрунтування їх важливості для досягнення ефективності та сталості цих програм.

Матеріали і методи. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема теоретичний аналіз, логічне узагальнення, порівняльний аналіз та синтез. Теоретико-методологічною основою є положення теорії управління, принципи системного підходу, а також наукові розробки в галузі управління соціальними програмами, які враховують особливості інклюзивного розвитку в сфері охорони здоров'я та освіти. Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних авторів та аналітичні матеріали з проблем управління інклюзивними соціальними програмами.

Результати. У науковій статті визначено складові організаційного механізму реалізації стратегії управління інклюзивними соціальними програмами у сфері охорони здоров'я та освіти та обґрунтування їх важливості для досягнення ефективності та сталості цих програм. Зроблено висновок, що складові організаційного механізму реалізації стратегії управління інклюзивними соціальними програмами у сферах охорони здоров'я та освіти можуть бути розглянуті як ключові елементи, що забезпечують ефективне впровадження інклюзивних ініціатив. Інтеграція системного, процесного та стратегічного підходів у механізм дозволяє здійснювати гнучке управління, яке враховує всі аспекти соціальних потреб. Цей механізм сприяє не лише реалізації інклюзивних програм, але й забезпечує сталий розвиток інклюзивної соціальної політики, забезпечуючи довгострокові позитивні зміни в обох сферах. Його універсальність робить можливим адаптацію до різних галузей та регіональних умов, що дозволяє ефективно реагувати на змінні соціальні та економічні умови.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні взаємодії складових організаційного механізму реалізації стратегії управління інклюзивними соціальними програмами у сферах охорони здоров'я та освіти та їх впливу на довгострокову ефективність інклюзивних програм.

Ключові слова: складові, організаційний механізм, реалізація, стратегія, інклюзивні соціальні програми, сфера охорони здоров'я, сфера освіти, управління.

Постановка проблеми. Реалізація стратегії управління інклюзивними соціальними програмами в організаціях потребує не лише належного інституціонального та інвестиційного забезпечення, а й чітко вибудованого організаційного механізму, здатного трансформувати стратегічні цілі та пріоритети у конкретні управлінські дії, процеси та результати. Саме організаційний механізм виступає ключовою ланкою між концептуальними засадами стратегії та її практичним втіленням, забезпечуючи узгодженість діяльності суб'єктів управління, ефективне використання ресурсів і досягнення соціально значущих результатів. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження складових організаційного механізму реалізації стратегії управління інклюзивними соціальними програмами у сфері охорони здоров'я та освіти, які відіграють визначальну роль, оскільки саме в них концентруються ключові соціальні ризики, пов'язані з нерівністю можливостей, обмеженим доступом до послуг, дискримінаційними практиками та фрагментарністю управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні підходи до формування та реалізації стратегій управління інклюзивними соціальними програмами, а також питання їх організаційного забезпечення розглядалися у працях науковців. Серед них: О. Бетлій [1], І. Верховод [2], І. Євдокимова [3], І. Іонова [4], О. Семілетов [5], Л. Федулова [6] та ін. В роботах зазначених вчених піднято низку важливих аспектів, що стосуються формування та реалізації стратегій управління інклюзивними соціальними програмами.

Разом з тим, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, формування організаційного механізму реалізації стратегії управління інклюзивними соціальними програмами у сфері охорони здоров'я та освіти залишається досить актуальним та недостатньо дослідженим питанням. Тому, визначення складових організаційного механізму реалізації стратегії управління інклюзивними соціальними програмами у сфері охорони здоров'я та освіти є надзвичайно важливим для забезпечення ефективної інтеграції різних інституцій та оптимізації ресурсів, що сприяють рівному доступу до соціальних послуг для всіх верств населення.

Метою статті є визначення складових організаційного механізму реалізації стратегії управління інклюзивними соціальними програмами у сфері охорони здоров'я та освіти та обґрунтування їх важливості для досягнення ефективності та сталості цих програм.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети в дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема теоретичний аналіз, логічне узагальнення, порівняльний аналіз та синтез. Теоретико-методологічною основою є положення теорії управління, принципи системного підходу, а також наукові розробки в галузі управління соціальними програмами, які враховують особливості інклюзивного розвитку в сфері охорони здоров'я та освіти. Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних авторів та аналітичні матеріали з проблем управління інклюзивними соціальними програмами.

Виклад основного матеріалу. У контексті управління соціальними програмами організаційний механізм набуває особливого значення, оскільки соціальні програми характеризуються багаторівневістю, міжсекторальністю та залученням значної кількості суб'єктів із різними інтересами та управлінськими повноваженнями. За таких умов саме організаційний механізм забезпечує узгодження цілей, координацію дій, розподіл відповідальності між учасниками та інтеграцію окремих управлінських процесів у цілісну систему реалізації стратегії.

Особливої уваги потребує застосування організаційних механізмів у реалізації інклюзивних соціальних програм, для яких характерними є орієнтація на різноманітність потреб цільових груп, необхідність індивідуалізації послуг, а також поєднання соціальних, освітніх і медичних компонентів. Інклюзивність у цьому випадку зумовлює потребу в гнучких організаційних формах, горизонтальній взаємодії суб'єктів, міждисциплінарних командах і постійному зворотному зв'язку з отримувачами соціальних послуг.

Організаційний механізм реалізації стратегії управління інклюзивними соціальними програмами доцільно розглядати у тісному взаємозв'язку з іншими складовими стратегічного управління. Водночас організаційний механізм виступає інтегруючою ланкою, що поєднує інституційні умови та фінансові ресурси в єдиний процес реалізації стратегії, забезпечуючи їх практичне втілення на операційному рівні управління.

У цьому сенсі організаційний механізм виконує три взаємопов'язані функціональні ролі. По-перше, він є інструментом реалізації стратегії управління інклюзивними соціальними програмами, оскільки

визначає конкретні управлінські процедури, алгоритми дій і форми взаємодії суб'єктів. По-друге, організаційний механізм виконує функцію координатора діяльності учасників, забезпечуючи узгодженість рішень і дій між різними рівнями управління та секторами. По-третє, він виступає своєрідним «містком» між стратегічними цілями інклюзивного розвитку та повсякденною операційною діяльністю організацій у сфері охорони здоров'я та освіти.

Реалізація стратегії управління інклюзивними соціальними програмами вимагає ефективної організаційної структури, яка включає в себе цілу низку взаємопов'язаних елементів. Ці елементи створюють основу для практичної реалізації програми, забезпечуючи ефективну координацію дій між різними суб'єктами управління, інтеграцію ресурсів і належну відповідність програмам інклюзивного розвитку. Оскільки інклюзивні соціальні програми охоплюють широкий спектр учасників та потребують міжсекторальної взаємодії, кожен елемент організаційного механізму виконує певні функції, спрямовані на досягнення поставлених цілей (табл. 1).

Таблиця 1

Структурні елементи організаційного механізму реалізації інклюзивних соціальних програм

Елемент	Опис	Роль у реалізації інклюзивних програм
Суб'єкти управління	Це органи, установи та організації, що займаються управлінськими функціями: державні органи, місцеві адміністрації, медичні та освітні заклади, НГО, приватний сектор, цільові групи.	Забезпечують реалізацію програм через координацію дій, розподіл повноважень та ресурсів.
Об'єкти управління	Інклюзивні соціальні програми, послуги, процеси доступності та безбар'єрності.	Формують конкретні програми, які потребують управлінської організації та координації.
Стратегічне планування	Процес визначення цілей і напрямків розвитку інклюзивних соціальних програм на довгострокову перспективу.	Визначає основні пріоритети та цілі для досягнення інклюзії у сфері освіти та охорони здоров'я.
Організація та координація	Залучення всіх суб'єктів до реалізації програм через чітку координацію дій та розподіл функцій.	Забезпечує синхронізацію дій між різними рівнями управління і секторами.
Мотивація персоналу	Стимулювання працівників до ефективної роботи через створення умов для професійного розвитку та підтримку інклюзивної культури.	Підвищує ефективність і якість роботи персоналу, який працює з інклюзивними програмами.
Моніторинг і оцінка ефективності	Оцінка результатів і процесів інклюзивних програм через систему індикаторів результативності, а також зворотний зв'язок від учасників.	Визначає успішність реалізації програм, виявляє проблеми та пропонує шляхи їх усунення.
Зворотний зв'язок	Процес отримання і врахування думок та потреб кінцевих отримувачів послуг, а також постійний аналіз прогресу через механізми зворотного зв'язку.	Допомагає вносити корективи в стратегію для підвищення її ефективності.

Джерело: сформовано автором

Функціональні компоненти визначають основні управлінські процедури, які забезпечують безперервний процес реалізації інклюзивних програм. Вони інтегрують різні елементи системи управління, забезпечують координацію дій і створюють умови для ефективного виконання поставлених завдань.

Кожен функціональний компонент організаційного механізму має свою специфіку, яка безпосередньо впливає на результативність реалізації соціальних програм. Стратегічне планування забезпечує орієнтацію на довгострокові цілі і чітке визначення напрямків розвитку, в той час як функція координації виступає основою для взаємодії різних суб'єктів на практичному рівні [7]. Мотивація персоналу є важливою складовою, адже без належної підтримки з боку працівників соціальних та медичних установ інклюзивні програми не будуть реалізовані на достатньому рівні. Моніторинг та оцінювання результативності дають можливість оцінити ефективність програми та коригувати її в разі необхідності.

У контексті реалізації інклюзивних соціальних програм у сфері охорони здоров'я важливим аспектом є особливості організаційного механізму, які враховують різноманітні потреби пацієнтів, зокрема осіб з інвалідністю, людей похилого віку та інших вразливих категорій [8]. Впровадження інклюзивних ініціатив вимагає розвитку особливих підходів до надання медичних послуг, що базуються на принципах пацієнтоцентричності та людиноорієнтованості. У табл. 2 представлено основні складові організаційного механізму, які забезпечують ефективну реалізацію інклюзивних медичних програм.

Впровадження зазначених компонентів сприяє створенню більш доступної, ефективної та інклюзивної системи охорони здоров'я, яка враховує потреби всіх громадян, включаючи вразливі групи населення.

Таблиця 2

Основні складові організаційного механізму, які забезпечують ефективну реалізацію інклюзивних медичних програм

Компонент	Опис
Мультидисциплінарні команди	Співпраця лікарів, психологів, соціальних працівників та інших спеціалістів для комплексного підходу до лікування та реабілітації пацієнтів з інклюзивними потребами.
Маршрути пацієнтів	Розробка індивідуальних маршрутів для пацієнтів з урахуванням їхніх специфічних потреб, щоб забезпечити зручний доступ до медичних послуг.
Інтеграція медичних і соціальних послуг	Взаємодія між медичними, соціальними та реабілітаційними послугами для створення комплексної підтримки пацієнтів з інклюзивними потребами.
Роль електронного здоров'я	Використання цифрових платформ та електронного здоров'я для покращення доступу до медичних послуг, в тому числі для осіб з обмеженими можливостями.
Управління якістю та безпекою	Забезпечення високих стандартів якості та безпеки медичних послуг для пацієнтів з інклюзивними потребами, включаючи моніторинг ефективності програм.

Джерело: сформовано автором

Інклюзивні програми в освіті спрямовані на забезпечення рівних можливостей для навчання всіх дітей, незалежно від їхніх фізичних чи психоемоційних особливостей. Формування ефективної організаційної системи в освіті передбачає створення середовища, де кожен учень отримує підтримку, необхідну для розвитку його потенціалу. Це включає як адаптацію освітнього процесу, так і надання відповідної допомоги на всіх етапах навчання. У табл. 3 відображено основні функціональні компоненти організаційного механізму, які є ключем до успішної реалізації інклюзивних програм у сфері освіти.

Таблиця 3

Основні компоненти організаційного механізму, які забезпечують ефективну реалізацію інклюзивних програм у сфері освіти

Компонент	Опис
Інклюзивне освітнє середовище	Створення рівних умов для навчання всіх дітей, зокрема для дітей з особливими освітніми потребами, що сприяє інтеграції всіх учнів у навчальний процес.
Командний підхід	Взаємодія педагогів, асистентів вчителів, психологів та батьків для забезпечення комплексного підходу до навчання учнів з інклюзивними потребами.
Індивідуальні освітні траєкторії	Розробка персоналізованих планів навчання для кожного учня з урахуванням його особливих потреб і можливостей для досягнення максимального розвитку.
Міжвідомча взаємодія	Співпраця між освітніми закладами, соціальним захистом та охороною здоров'я для забезпечення комплексної підтримки учнів з особливими освітніми потребами.
Роль керівника закладу освіти	Керівник навчального закладу як менеджер інклюзії, відповідальний за створення інклюзивної культури та ефективну координацію між учасниками навчального процесу.

Джерело: сформовано автором

Одним із головних результатів ефективної реалізації інклюзивних програм є створення інклюзивного освітнього середовища, що забезпечує рівні умови для розвитку всіх учнів, незалежно від їхніх фізичних, психологічних чи соціальних характеристик.

Ефективна реалізація стратегії управління інклюзивними соціальними програмами у сфері охорони здоров'я та освіти потребує побудови цілісної системи координації, моніторингу та оцінювання результативності, що забезпечує зворотний зв'язок між стратегічними цілями, управлінськими рішеннями та фактичними соціальними результатами. Така система виступає ключовим інструментом адаптивного управління та підвищення соціальної ефективності державної політики інклюзії.

Система індикаторів результативності стратегії має багаторівневий характер і охоплює стратегічний, програмний та операційний рівні управління. Вона формується з урахуванням принципів релевантності, вимірюваності, порівнюваності та чутливості до змін у соціальному середовищі (табл. 4).

Такий підхід дозволяє здійснювати комплексну оцінку реалізації стратегії з позицій не лише управлінської ефективності, а й соціальної значущості.

Оцінювання результативності інклюзивних соціальних програм не може обмежуватися фінансово-економічними показниками. Ключовим критерієм виступає соціальний ефект, який проявляється у розширенні доступу до базових соціальних благ, зростанні рівня соціальної справедливості та підвищенні людського потенціалу. Соціальна віддача від реалізації стратегії полягає у:

Таблиця 4

Система індикаторів моніторингу та оцінювання реалізації стратегії управління інклюзивними соціальними програмами

Група індикаторів	Змістовна характеристика	Приклади індикаторів	Управлінський рівень застосування
Вхідні індикатори (ресурсні)	Характеризують обсяг, структуру та достатність ресурсного забезпечення інклюзивних соціальних програм	– частка фінансування інклюзивних програм у загальному бюджеті галузі; – кількість підготовлених фахівців з інклюзивної освіти та охорони здоров'я; – наявність спеціалізованих підрозділів, координаційних рад, нормативних актів	Стратегічний, програмний
Процесні індикатори (управлінські)	Відображають якість організації управлінських процесів, міжвідомчої взаємодії та реалізації інклюзивних заходів	– рівень міжсекторальної координації (охорона здоров'я — освіта — соціальний захист); – доступність інфраструктури та послуг; – дотримання стандартів інклюзії в закладах	Програмний, операційний
Результативні індикатори (прямі результати)	Характеризують ступінь досягнення цілей інклюзивних програм і охоплення цільових груп	– частка осіб з інвалідністю та вразливих груп, охоплених програмами; – рівень доступу до інклюзивних освітніх і медичних послуг; – показники якості послуг	Програмний
Індикатори впливу (соціальні ефекти)	Фіксують довгострокові соціальні зміни та суспільну цінність реалізації стратегії	– зниження соціальної нерівності у доступі до послуг; – покращення якості життя бенефіціарів; – рівень соціальної інтеграції та самостійності осіб з інвалідністю	Стратегічний

Джерело: сформовано автором

- зменшенні соціальних ризиків і витрат у довгостроковій перспективі;
- підвищенні рівня самостійності та залученості бенефіціарів;
- формуванні інклюзивного соціального середовища у закладах освіти та охорони здоров'я;
- посиленні довіри до інститутів публічної влади.

Використання підходів соціальної оцінки (зокрема, елементів соціальної віддачі інвестицій) дозволяє аргументувати доцільність інклюзивних програм як інструменту сталого соціального розвитку.

Система моніторингу та оцінювання виконує не лише контрольну, а й коригувальну функцію. На основі отриманих даних формуються управлінські рішення щодо адаптації стратегічних цілей, інструментів і ресурсного забезпечення інклюзивних програм. Механізми корекції стратегії передбачають:

- регулярний перегляд індикаторів та цільових значень;
- коригування програмних заходів відповідно до змін потреб цільових груп;
- перерозподіл ресурсів між секторами та рівнями управління;
- інституційне навчання органів публічної влади на основі результатів оцінювання.

Такий підхід забезпечує гнучкість стратегії та її відповідність динаміці соціально-економічних процесів.

Важливою складовою оцінювання результативності є залучення широкого кола стейкхолдерів: органів публічної влади, закладів охорони здоров'я та освіти, громадських організацій, професійних спільнот, а також безпосередніх отримувачів інклюзивних послуг. Участь стейкхолдерів забезпечує:

- підвищення об'єктивності оцінювання;
- урахування реального досвіду бенефіціарів;
- формування спільної відповідальності за результати реалізації стратегії;
- посилення соціального діалогу у сфері інклюзії.

Застосування партисипативних підходів до оцінювання сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень та ефективності стратегічного управління.

Прозорість і підзвітність є базовими принципами координації, моніторингу та оцінювання реалізації стратегії управління інклюзивними соціальними програмами. Вони передбачають відкритість інформації про цілі, ресурси, хід реалізації та результати програм, а також чітке визначення відповідальності суб'єктів управління. Реалізація цих принципів забезпечується через:

- публічне звітування про результати моніторингу;
- доступність даних для громадського контролю;
- використання цифрових інструментів збору та аналізу інформації;
- інституціоналізацію процедур незалежного оцінювання.

У сукупності це сприяє підвищенню довіри до політики інклюзії та створює умови для сталого розвитку інклюзивних соціальних програм у сфері охорони здоров'я та освіти.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, складові організаційного механізму реалізації стратегії управління інклюзивними соціальними програмами у сферах охорони здоров'я та освіти можуть бути розглянуті як ключові елементи, що забезпечують ефективне впровадження інклюзивних ініціатив. Інтеграція системного, процесного та стратегічного підходів у механізм дозволяє здійснювати гнучке управління, яке враховує всі аспекти соціальних потреб. Цей механізм сприяє не лише реалізації інклюзивних програм, але й забезпечує сталий розвиток інклюзивної соціальної політики, забезпечуючи довгострокові позитивні зміни в обох сферах. Його універсальність робить можливим адаптацію до різних галузей та регіональних умов, що дозволяє ефективно реагувати на змінні соціальні та економічні умови.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні взаємодії складових організаційного механізму реалізації стратегії управління інклюзивними соціальними програмами у сферах охорони здоров'я та освіти та їх впливу на довгострокову ефективність інклюзивних програм.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Бетлій О. Соціальна політика в Україні у воєнний час: 2022–2023 роки. За ред. В. Мовчан. — Аналітична записка Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, К. липень 2023. URL: <https://www.kas.de/uk/web/ukraine/einzeltitel/-/content/social-na-politika-v-ukraini-u-voennij-cas-2022-2023-roki> (дата звернення: 12.01.2026).
2. Верховод І. Соціальна сфера як економічна категорія та основа соціального розвитку. *Економічні горизонти*. 2023. 1(23). С. 92–105. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.273652](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.273652)
3. Євдокимова І. А. Ефективність соціальних програм як інструментів соціального захисту населення. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. 2009. С. 881, 190–194.
4. Іонова І. М. Проектна діяльність у роботі спеціалізованих соціальних служб. *Педагогічні науки. Збірник наукових праць*. 2016. Том 2, Вип. LXXIV. 127–131.
5. Семілетов О. С. Інклюзивна політика в Україні: проблеми та перспективи соціальної інтеграції осіб з інвалідністю. *Вісник національного університету цивільного захисту України: Серія «Державне управління»*. 2024. № 2(21). С. 247–256. DOI: 10.52363/2414-5866-2024-2-29
6. Федулова Л. І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3 (25). С. 56–65.
7. Прогнімак О. Д. Інклюзивний розвиток України: Перешкоди VS перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1. С. 187–197.
8. Соловійова О. М. Доступність медичної допомоги. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 4. С. 109–112. URL: http://lsej.org.ua/4_2017/30.pdf (дата звернення: 12.01.2026).

References

1. Betlii, O. (2023) *Sotsialna polityka v Ukraini u voiennyi chas: 2022–2023 roky*. In: Movchan, V. (ed.). *Analitichna zapyska Instytutu ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii*. Kyiv, July 2023. Available at: <https://www.kas.de/uk/web/ukraine/einzeltitel/-/content/social-na-politika-v-ukraini-u-voennij-cas-2022-2023-roki>
2. Verkhovod, I. (2023) 'Sotsialna sfera yak ekonomichna katehoriia ta osnova sotsialnoho rozvytku', *Ekonomichni horyzonty*, 1(23), pp. 92–105. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.273652](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.273652)
3. Yevdokymova, I. A. (2009) 'Efektyvnist sotsialnykh prohram yak instrumentiv sotsialnoho zakhystu naseleennia', *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina*, pp. 190–194.
4. Ionova, I. M. (2016) 'Proektna diialnist u roboti spetsializovanykh sotsialnykh sluzhb', *Pedahohichni nauky. Zbirnyk naukovykh prats*, Issue LXXIV, Vol. 2, pp. 127–131.
5. Siemilietov, O. S. (2024) 'Inkliuzyvna polityka v Ukraini: problemy ta perspektyvy sotsialnoi intehtatsii osib z invalidnistiu', *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy: Seriiia "Derzhavne upravlinnia"*, 2(21), pp. 247–256. <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2024-2-29>
6. Fedulova, L. I. (2016) 'Inkliuzyvni innovatsii v systemi sotsialno-ekonomichnoho rozvytku', *Ekonomika: realii chasu*, 3(25), pp. 56–65.

7. Prohnyimak, O. D. (2018) 'Inklyuzyvnyi rozvytok Ukrainy: Pereshkody VS perspektyvy', *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 1, pp. 187–197.
8. Soloviova, O. M. (2017) 'Dostupnist medychnoi dopomohy', *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 4, pp. 109–112.
Available at: http://lsej.org.ua/4_2017/30.pdf

Дата першого надходження статті до видання: 25.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.02.2026

Дата публікації: 05.03.2026

Kadykova Iryna*PhD (Management and Economics),**Associate Professor,**Associate Professor of the Department of
project management in urban economy and
construction**O.M. Beketov National University of
Urban Economy in Kharkiv*

COMPONENTS OF THE ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR IMPLEMENTING THE STRATEGY OF MANAGING INCLUSIVE SOCIAL PROGRAMS IN THE SPHERES OF HEALTHCARE AND EDUCATION

Summary. *Introduction.* The implementation of the strategy for managing inclusive social programs requires not only adequate institutional and investment support but also an effectively structured organizational mechanism that translates strategic goals into specific management actions and results. The organizational mechanism serves as the key link between the conceptual foundations of the strategy and its practical implementation, ensuring the coordination of the activities of management entities, efficient resource use, and the achievement of socially significant outcomes. This highlights the need for a detailed study of the components of the organizational mechanism for implementing the strategy of managing inclusive programs in the fields of healthcare and education, as these are where key social risks, such as inequality of opportunities, limited access to services, and discriminatory practices, are concentrated.

Purpose. The aim of the article is to define the components of the organizational mechanism for implementing the strategy of managing inclusive social programs in the fields of healthcare and education, and to justify their importance for achieving the effectiveness and sustainability of these programs.

Materials and Methods. The study employs a range of general scientific and specialized methods, including theoretical analysis, logical generalization, comparative analysis, and synthesis. The theoretical and methodological foundation is based on the principles of management theory, the systemic approach, and scientific developments in the field of social program management, which consider the specifics of inclusive development in healthcare and education. The information base of the research consists of scientific works by domestic authors and analytical materials on the management of inclusive social programs.

Results. The article defines the components of the organizational mechanism for implementing the strategy of managing inclusive social programs in the fields of healthcare and education, and justifies their importance for achieving the effectiveness and sustainability of these programs. The conclusion is made that the components of the organizational mechanism for implementing the strategy of managing inclusive social programs in the fields of healthcare and education can be considered as key elements ensuring the effective implementation of inclusive initiatives. The integration of systemic, process, and strategic approaches into the mechanism enables flexible management that takes into account all aspects of social needs. This mechanism not only supports the implementation of inclusive programs but also ensures the sustainable development of inclusive social policy, fostering long-term positive changes in both sectors. Its universality allows for adaptation to different industries and regional conditions, enabling effective responses to changing social and economic circumstances.

Prospects. The prospects for further research lie in a deeper study of the interaction between the components of the organizational mechanism for implementing the strategy of managing inclusive social programs in the fields of healthcare and education, and their impact on the long-term effectiveness of inclusive programs.

Key words: components, organizational mechanism, implementation, strategy, inclusive social programs, healthcare sector, education sector, management.

УДК 339.138:659.126

Кармазінова Вікторія Дмитрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний
університет
ORCID: 0000-0002-8554-1900

Каркушка Олександр Олександрович
аспірант, асистент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний
університет
ORCID: 0000-0001-7654-6542

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-17

DATA-DRIVEN MARKETING У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ

Анотація. Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкурентної боротьби на ринку важливого значення набуває формування ефективної стратегії бренду, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення цифрових платформ та зростання обсягів маркетингових даних зумовлюють трансформацію підходів до управління брендами. У цих умовах особливої актуальності набуває застосування data-driven маркетингу, який передбачає прийняття стратегічних і тактичних рішень на основі системного збору, обробки та аналізу даних про поведінку споживачів, ринкові тенденції та ефективність бренд-комунікацій. Використання аналітичних інструментів у процесі управління брендом дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити більш точну сегментацію споживачів, підвищити ефективність комунікаційної політики та посилити ринкові позиції бренду. Водночас питання інтеграції data-driven підходів у систему формування стратегії бренду потребує подальшого наукового осмислення та систематизації.

Мета. Метою статті є теоретичне узагальнення та обґрунтування ролі data-driven маркетингу у формуванні стратегії бренду, а також визначення ключових принципів, джерел даних та інструментарію, що використовуються у процесі реалізації data-driven підходу в системі бренд-менеджменту.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, використано методи аналізу та синтезу – для узагальнення наукових підходів до сутності data-driven маркетингу; системний підхід – для визначення місця та ролі маркетингових даних у процесі формування стратегії бренду; метод порівняльного аналізу – для дослідження інструментарію data-driven маркетингу та оцінювання його переваг і недоліків; метод логічного узагальнення – для формування висновків щодо можливостей інтеграції data-driven підходів у систему стратегічного управління брендом підприємств.

Результати. У результаті проведеного дослідження систематизовано теоретичні засади застосування data-driven маркетингу у процесі формування стратегії бренду. Визначено основні принципи data-driven маркетингу, серед яких: орієнтація на дані при прийнятті маркетингових рішень, комплексність використання різних джерел інформації, безперервний моніторинг поведінки споживачів та адаптивність маркетингових стратегій. Проаналізовано переваги та недоліки інструментарію data-driven маркетингу, зокрема можливості підвищення точності сегментації ринку, персоналізації комунікацій та оптимізації маркетингових витрат, а також обмеження, пов'язані з якістю даних, складністю їх обробки та необхідністю використання сучасних аналітичних технологій. Узагальнено основні джерела даних у системі бренд-менеджменту, які включають внутрішні дані підприємства, дані цифрових каналів комунікації, аналітику споживчої поведінки та зовнішні маркетингові дослідження. Крім того, обґрунтовано процес організації data-driven маркетингу у системі управління брендом, що передбачає визначення цілей і



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ключових показників ефективності, збір і обробку даних, сегментацію цільової аудиторії, вибір каналів маркетингових комунікацій, реалізацію маркетингових заходів та подальший моніторинг результатів.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні прикладних моделей інтеграції інструментів аналітики даних у систему стратегічного управління брендом, а також у дослідженні можливостей використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання для підвищення ефективності data-driven маркетингу.

Ключові слова: data-driven маркетинг, стратегія бренду, бренд-менеджмент, маркетингова аналітика, маркетингові дані, цифровий маркетинг, сегментація споживачів, маркетингові комунікації.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та активної цифровізації бізнес-процесів підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, динамічних змін споживчих уподобань і зростання обсягів інформації. За таких умов ефективне формування стратегії бренду потребує використання нових підходів до прийняття маркетингових рішень, що базуються на аналізі великих масивів даних. Традиційні підходи до управління брендом, які значною мірою ґрунтуються на інтуїтивних рішеннях та обмежених маркетингових дослідженнях, поступово втрачають свою ефективність. Натомість зростає значення data-driven маркетингу, який передбачає систематичне використання даних для обґрунтування стратегічних і тактичних рішень у сфері маркетингу.

Використання data-driven підходів дозволяє підприємствам глибше аналізувати поведінку споживачів, ефективніше сегментувати ринок, персоналізувати маркетингові комунікації та оптимізувати маркетингові витрати. Разом з тим, впровадження data-driven маркетингу у систему бренд-менеджменту супроводжується рядом проблем, серед яких: складність інтеграції різномірних джерел даних, недостатній рівень використання аналітичних інструментів, обмеженість методичних підходів до використання маркетингових даних у процесі формування стратегії бренду. У зв'язку з цим виникає необхідність систематизації теоретичних підходів до застосування data-driven маркетингу та визначення його ролі у формуванні стратегії бренду, а також дослідження інструментарію та джерел маркетингових даних, що можуть бути використані у системі сучасного бренд-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання даних у маркетинговій діяльності підприємств активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Зокрема, у наукових та практичних публікаціях значна увага приділяється ролі data-driven підходів у прийнятті управлінських рішень, підвищенні ефективності маркетингових комунікацій та формуванні конкурентних переваг підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти застосування data-driven маркетингу розглядаються у роботах Є. Андрусик, Д. Гуаньської та Л. Гур'янової [1], які досліджують перспективи розвитку цього підходу та його значення для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Значний внесок у дослідження сутності та можливостей використання data-driven маркетингу зробили С. Гнидюк, І. Кирилюк та О. Огіренко [3], які обґрунтовують потенціал використання аналітики даних у стратегічному управлінні інноваційно орієнтованими підприємствами. У свою чергу, В. Федірець та В. Нечипоренко [11] досліджують сутність data-driven стратегії маркетингового управління та визначають перспективи її застосування у діяльності підприємств.

Окрему увагу науковці приділяють питанням використання сучасних аналітичних інструментів та великих масивів даних у маркетинговій діяльності. Так, Н. Остап'юк та В. Нікіфоренко [8] досліджують можливості застосування Big Data у процесі оцінювання вартості підприємства, а С. Кобернюк, Р. Набока та Ю. Максименко [6] аналізують використання великих даних у розробленні ефективних маркетингових кампаній. Важливим є також дослідження джерел даних у цифровій економіці, що представлено у працях О. Гринкевич, П. Островерх та В. Гринькевич [4], які розглядають трансформацію інформаційних ресурсів у сучасному бізнес-середовищі.

Проблематика цифровізації маркетингової діяльності підприємств та розвитку сучасних інструментів брендингу висвітлюється у працях Т. Білоусько, Г. Тарасюк та О. Ковби [2; 10], які досліджують основні тенденції розвитку брендингу та маркетингових комунікацій у цифровому середовищі. Практичні аспекти використання маркетингових даних, зокрема інструментів social listening та data-driven підходів у цифровому маркетингу, розглядаються у публікаціях Л. Зеленко, М. Павлова [5, 9].

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання комплексної інтеграції data-driven маркетингу у процес формування стратегії бренду підприємств залишається недостатньо дослідженим. Зокрема, потребують подальшого наукового опрацювання принципи організації data-driven маркетингу, систематизація джерел маркетингових даних у бренд-менеджменті, а також визначення переваг та обмежень використання інструментарію data-driven маркетингу у стратегічному управлінні брендом. Це зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Метою статті є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів застосування data-driven маркетингу у процесі формування стратегії бренду, а також визначення основних принципів, джерел даних, інструментів і етапів організації data-driven підходу в системі сучасного бренд-менеджменту.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу — для узагальнення наукових підходів до сутності data-driven; системний підхід — для визначення ролі даних у процесі формування стратегії бренду; метод порівняльного аналізу — для дослідження інструментарію data-driven маркетингу, його переваг і недоліків; метод узагальнення — для систематизації джерел маркетингових даних у системі бренд-менеджменту; структурно-логічний метод — для обґрунтування процесу організації data-driven маркетингу у формуванні стратегії бренду. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері маркетингу та бренд-менеджменту, матеріали наукових конференцій, аналітичні публікації та результати досліджень щодо використання data-driven підходів у маркетинговій діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу. В умовах цифрової трансформації економіки та зростання інформаційної насиченості ринкового середовища стратегічне управління брендом потребує переосмислення традиційних підходів до прийняття управлінських рішень. Зміна парадигми від інтуїтивно-орієнтованого до аналітично обґрунтованого менеджменту зумовлює актуалізацію data-driven підходу як концептуальної основи формування та реалізації стратегій розвитку бренду.

Історично управління брендом проходило кілька етапів розвитку: від продуктово-орієнтованої моделі, у якій бренд розглядався як маркер диференціації товару, до концепції бренд-капіталу, що акцентує увагу на нематеріальних активах підприємства [10]. Подальший розвиток інформаційних технологій зумовив перехід до комунікаційно-орієнтованої моделі, де бренд виступає як система значень, сформованих у процесі взаємодії зі споживачем.

У цифровій економіці бренд перестає бути виключно комунікаційним конструктом і перетворюється на динамічну систему, що функціонує в режимі реального часу. Кожна взаємодія споживача з брендом — від перегляду веб-сайту до коментаря в соціальних мережах — генерує дані, які можуть бути використані для коригування стратегічних рішень. Таким чином, формується нова модель управління брендом, у якій аналітична складова інтегрується в усі етапи стратегічного циклу: аналіз середовища, формування позиціонування, розроблення комунікаційної стратегії, оцінювання ефективності та коригування дій.

Data-driven підхід — це використання інформації про клієнтів для оптимізації бізнес-реклами і маркетингових комунікацій [7]. Data-driven підхід як управлінська концепція формує загальну логіку прийняття стратегічних рішень на основі системного аналізу даних. У межах цієї парадигми бренд розглядається як динамічна система, розвиток якої залежить від постійного збору, обробки та інтерпретації інформації про ринок і споживача.

Логічним продовженням цієї концепції стає data-driven маркетинг, який переносить принципи аналітичної обґрунтованості безпосередньо в площину маркетингової діяльності. Якщо data-driven підхід визначає філософію управління, то data-driven маркетинг виступає її прикладною реалізацією, забезпечуючи персоналізацію комунікацій, оптимізацію бюджетів і підвищення ефективності бренд-стратегій на основі емпірично підтверджених даних.

Data-driven маркетинг являє собою комплексний підхід, що базується на систематичному застосуванні аналітичних методів та інструментів для обробки даних з метою оптимізації маркетингових стратегій. Цей підхід передбачає не просто збір та накопичення інформації, але й її глибоке вивчення для виявлення закономірностей, тенденцій та формування знань про поведінку споживачів [1]. Data-driven маркетинг доцільно розглядати як концепцію управління маркетинговою діяльністю, у межах якої ключові рішення приймаються на основі системного збору, обробки та інтерпретації релевантних даних. На відміну від підходу data-informed [8], де дані слугують допоміжним інструментом підтримки рішень, data-driven модель передбачає їх визначальну роль у формуванні стратегічних орієнтирів. Досягти максимального ефекту можливо застосовуючи принципи data-driven маркетинг, що відображені на рис. 1.

Управління брендом у сучасних умовах неможливе без системного використання даних про споживачів, ринок та ефективність маркетингових активностей. Data-driven маркетинг забезпечує комплексний підхід до прийняття рішень, дозволяючи інтегрувати різноманітні джерела інформації та оцінювати результативність застосованих стратегій. В таблиці 1 представлені інструменти та методи, які можуть бути використані для побудови ефективних програм управління брендом, а також їхні переваги та потенційні обмеження.

Серед ключових переваг впровадження data-driven концепції слід виділити: підвищення точності стратегічного позиціонування; зниження ризику помилкових управлінських рішень; підвищення ефективності розподілу маркетингового бюджету; можливість прогнозування поведінки споживачів; зростання рівня персоналізації взаємодії з аудиторією.

Водночас існують певні обмеження та ризики. Надмірна орієнтація на кількісні показники може призвести до ігнорування емоційної складової бренду, яка є ключовою в процесі формування довгострокового бренд-капіталу. Крім того, проблема якості даних, їх фрагментарність або некоректна інтерпретація можуть спричинити викривлення стратегічних рішень. Не менш важливим є питання етичності використання



Рис. 1. Основні принципи data-driven маркетингу

Джерело: побудовано авторами на основі: [6; 9]

даних та забезпечення конфіденційності персональної інформації споживачів. У цьому контексті стратегічне управління брендом повинно базуватися на принципах прозорості та відповідальності.

Інтеграція data-driven інструментарію у стратегічне управління брендом формує передумови підвищення обґрунтованості управлінських рішень, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та зростання бренд-капіталу в умовах цифрової економіки. Ефективність data-driven управління безпосередньо залежить від якості та повноти інформаційної бази. Джерела даних у системі бренд-менеджменту можна класифікувати за кількома критеріями (рис. 2).

У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція великих масивів інформації (Big Data), що дозволяє виявляти приховані закономірності у поведінці споживачів. Використання аналітичних платформ, інструментів веб-аналітики, систем управління взаємовідносинами з клієнтами забезпечує формування комплексного профілю цільової аудиторії, який є основою для стратегічного позиціонування бренду.

Інтеграція data-driven маркетингу у стратегічний цикл управління брендом включає такі етапи: визначення цілей та показників ефективності, аналіз середовища та обробка даних, визначення цільових сегментів, формування позиціонування та вибір інструментів комунікації, реалізація кампанії та оцінювання результатів, що представлено на рис. 3. Data-driven маркетинг трансформує кожен із цих етапів.

Таблиця 1

Переваги та недоліки інструментарію data-driven маркетингу

Блок	Інструменти та методи	Переваги використання	Недоліки використання
Аналітика клієнтських даних	CRM, опитування, соціальні мережі, веб-аналітика	Розуміння поведінки, сегментація клієнтів	Вартість збору даних, конфіденційність
Прогнозування на основі аналітичних даних	Прогнозування продажів, моделі машинного навчання, аналіз трендів	Передбачення попиту, оптимізація запасів	Потреба в якісних даних, складність моделей
Моніторинг впізнаваності бренду та інших показників ефективності	Медіа-аналітика, social listening	Контроль репутації, швидка реакція	Шум даних, обмежена якість інформації
Оптимізація маркетингових компаній	A/B тестування, мультиканальні кампанії, аналітика ROI	Підвищення ефективності, економія бюджету	Потреба в інструментах, час на тестування
Автоматизація процесів та персоналізації пропозицій для споживача	Email-маркетинг, чат-боти, програми лояльності, sms-розсилка	Підвищення лояльності, персоналізація пропозицій	Вартість впровадження, технічні навички

Джерело: побудовано авторами на основі [3; 9; 11]

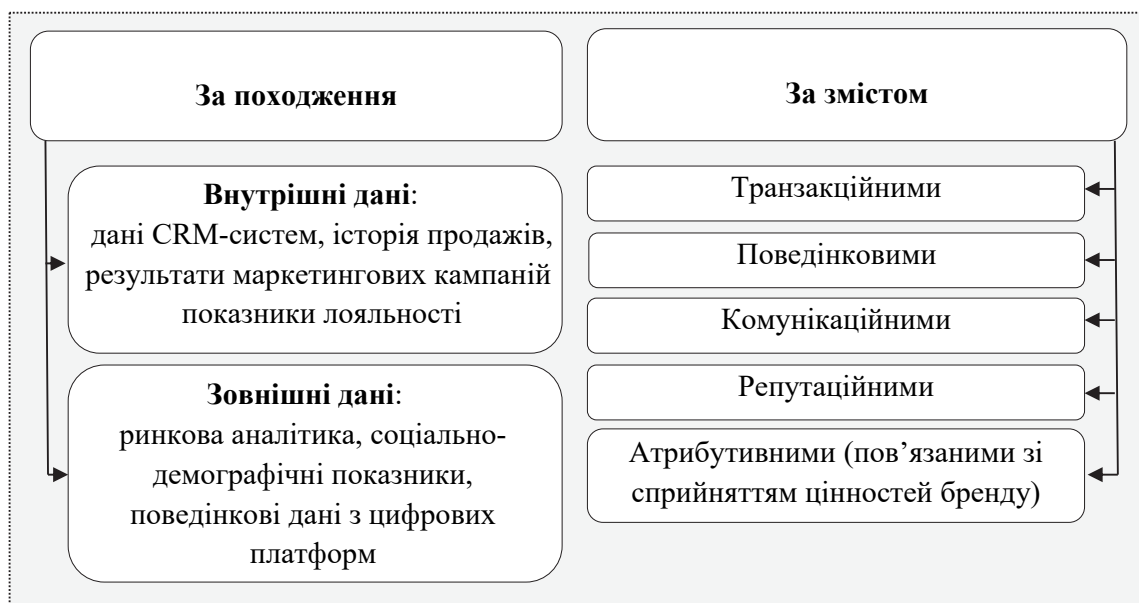


Рис. 2. Джерела даних у системі бренд-менеджменту

Джерело: побудовано авторами на основі: [2; 4; 12]

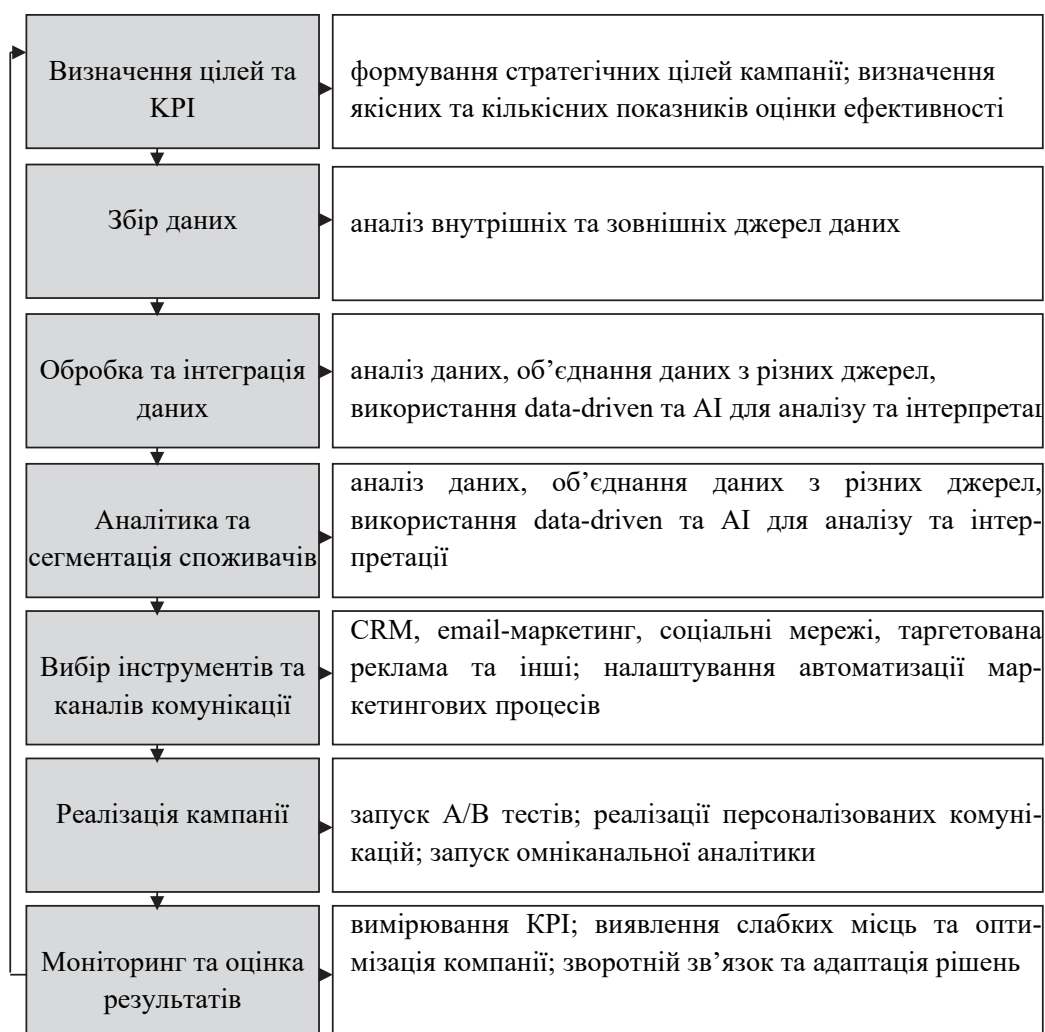


Рис. 3. Процес організації data-driven маркетингу

Джерело: побудовано авторами

Насамперед визначаються стратегічні та тактичні цілі маркетингової діяльності, а також ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати результативність реалізованих заходів. Наступним етапом є збір даних із різноманітних джерел, зокрема систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), інструментів веб-аналітики, соціальних мереж, баз даних клієнтів та інших цифрових платформ. Отримані дані підлягають подальшій обробці та аналітичному опрацюванню з метою їх структурування, очищення та виявлення закономірностей у поведінці споживачів.

На етапі аналізу середовища дані дозволяють здійснювати глибоку сегментацію аудиторії з урахуванням поведінкових характеристик, а не лише соціально-демографічних ознак. На основі результатів аналізу здійснюється сегментація споживачів та визначення цільових груп, що мають найбільший потенціал для взаємодії з брендом. На цьому ж етапі під час формування пропозицій для кожного сегменту — використання аналітичних інструментів дає змогу виявити унікальні ціннісні атрибути, що мають найбільший резонанс із цільовою аудиторією. Після цього обираються найбільш ефективні канали маркетингових комунікацій, які відповідають характеристикам визначених сегментів та забезпечують досягнення поставлених цілей.

Подальший етап передбачає реалізацію маркетингових кампаній із використанням обраних інструментів і каналів комунікації. На цьому етапі data-driven маркетинг забезпечує персоналізацію повідомлень та оптимізацію каналів взаємодії. Завершальним етапом є моніторинг та оцінка результатів маркетингової діяльності на основі визначених KPI, що дає можливість своєчасно коригувати маркетингову та бренд-стратегії підвищуючи ефективність управління взаємодією з цільовими аудиторіями. Таким чином, data-driven маркетинг виступає не окремим інструментом, а системоутворюючим елементом стратегічного управління брендом, що забезпечує замкнутий цикл постійного вдосконалення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що використання data-driven маркетингу є важливим інструментом підвищення ефективності формування стратегії бренду в умовах цифровізації бізнес-середовища. Обґрунтовано, що застосування підходів, заснованих на аналізі маркетингових даних, дозволяє підприємствам підвищити обґрунтованість управлінських рішень, більш точно визначати потреби та поведінкові особливості споживачів, оптимізувати маркетингові комунікації та забезпечити ефективніше позиціонування бренду на ринку.

У ході дослідження систематизовано основні принципи data-driven маркетингу, визначено переваги та обмеження використання його інструментарію у маркетинговій діяльності підприємств, а також узагальнено основні джерела маркетингових даних у системі бренд-менеджменту. Крім того, обґрунтовано процес організації data-driven маркетингу, що включає визначення цілей і ключових показників ефективності, збір та аналіз даних, сегментацію цільової аудиторії, вибір каналів комунікації, реалізацію маркетингових заходів та подальший моніторинг результатів.

Отримані результати свідчать про доцільність інтеграції data-driven підходів у систему стратегічного управління брендом, що сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємств та зміцненню їх конкурентних позицій на ринку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні прикладних моделей використання інструментів аналітики даних у бренд-менеджменті, а також у дослідженні можливостей застосування технологій штучного інтелекту, машинного навчання та Big Data для підвищення ефективності формування та реалізації стратегії бренду.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Стаття написана у рамках НДР «Стратегічне управління бренд-технологіями в умовах цифрової трансформації ринку». Номер держреєстрації 0126U002320

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Андрусик Є., Гуаньской Д., Гур'янова Л. Перспективи розвитку data-driven маркетингу. *Том 18 XVIII Міжнародна науково-практична конференція «Моделювання та прогнозування економічних процесів».* КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2025. С. 223–224. URL: <https://mpeproc.fmm.kpi.ua/issue/view/19060> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Білоусько Т. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>
3. Гнидюк С., Кирилюк І., Огіренко Значення «data-driven» підходу в маркетинговій діяльності та його потенціал в стратегії управління інноваційно орієнтованих аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2025.

Вип. 5(287). С. 16–31. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Volodymyr-Hnydiu-Iryna-Kyryliuk-Anastasiia-Ohirenko-16-31.pdf (дата звернення: 10.02.2026).

4. Гринкевич О., Островецький П., Гринкевич В. Джерела даних в аналітиці бізнес-середовища та їх трансформація в цифровій економіці. *Вісник Львівського університету. Економічні серії*. 2021. Вип. 60. С. 77–85. URL: <https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/11351/11684> (дата звернення: 13.02.2026).

5. Зеленко Л. Що таке social listening. *Skvotmag*. 2022. URL: <https://skvot.io/uk/blog/social-listening-guide> (дата звернення: 14.02.2026).

6. Кобернюк С. О., Набока Р. М., Максименко, Ю. М. Аналіз використання Big Data у розробці ефективних маркетингових кампаній. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15338067>

7. Data-Driven маркетинг: стратегії і метрики. *Міжнародна Маркетингова Група Україна*. URL: <https://www.marketing-ua.com/article/data-driven-marketing-strategiya-i-metriki-2> (дата звернення: 12.02.2026).

8. Остап'юк Н., Нікіфоренко В. Використання сучасних аналітичних інструментів та Big Data в оцінці вартості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-42>

9. Павлов М. Що таке data driven підхід. *Onpage*. URL: <https://onpage.school/data-driven-approach/> (дата звернення: 12.02.2026).

10. Тарасюк Г., Ковба О. Брендинг компаній: основні етапи становлення, розвитку та тренди сучасності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-122>

11. Федірець В., Нечипоренко В. Сутність «data-driven» стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. Том 2, Вип. 283. С. 35–51. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25.2._topic_Oleg-Fedirets-Valentyna-Nechyporenko-Hanna-Popovychenko-Vladyslav-Hnidenko-35-51.pdf (дата звернення: 13.02.2026).

12. Чуніхіна Т. Інструменти бренд-менеджменту для розвитку фармацевтичних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18053852>

References

1. Andrusyk, Ye., Huanxiu, D., Hurianova, L. (2025). Perspektyvy rozvytku data-driven marketynhu [Prospects for the development of data-driven marketing]. *Proceedings of the XVIII International Scientific and Practical Conference "Modeling and Forecasting of Economic Processes"*. Vol. 18. Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. Pp. 223–224. URL: <https://mpeproc.fmm.kpi.ua/issue/view/19060> [in Ukrainian].

2. Bilousko, T. (2023). Tsyfrovizatsiia marketynhovoi diialnosti pidpriemstva [Digitalization of marketing activities of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76> [in Ukrainian].

3. Hnydiuk, S., Kyryliuk, I., Ohirenko, A. (2025). Znachennia "data-driven" pidkhodu v marketynhovii diialnosti ta yoho potentsial v stratehii upravlinnia innovatsiino oriietovanykh ahrarnykh pidpriemstv [The importance of the data-driven approach in marketing activities and its potential in the management strategy of innovation-oriented agricultural enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 5(287). Pp. 16–31. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Volodymyr-Hnydiu-Iryna-Kyryliuk-Anastasiia-Ohirenko-16-31.pdf [in Ukrainian].

4. Hrynkevych, O., Ostroverkh, P., Hrynkevych, V. (2021). Dzherela danykh v analitytsi biznes-seredovyscha ta yikh transformatsiia v tsyfrovii ekonomitsi [Data sources in business environment analytics and their transformation in the digital economy]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna*. № 60. Pp. 77–85. URL: <https://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/11351/11684> [in Ukrainian].

5. Zelenko, L. (2022). Shcho take social listening [What is social listening]. *Skvotmag*. URL: <https://skvot.io/uk/blog/social-listening-guide> [in Ukrainian].

6. Koberniuk, S. O., Naboka, R. M., Maksymenko, Yu. M. (2025). Analiz vykorystannia Big Data u rozrobtsi efektyvnykh marketynhovyykh kampanii [Analysis of the use of Big Data in the development of effective marketing campaigns]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. № 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15338067> [in Ukrainian].

7. International Marketing Group Ukraine. (n.d.). Data-Driven marketynh: stratehii i metryky [Data-driven marketing: strategies and metrics]. URL: <https://www.marketing-ua.com/article/data-driven-marketing-strategiya-i-metriki-2> [in Ukrainian].

8. Ostapiuk, N., Nikiforenko, V. (2025). Vykorystannia suchasnykh analitychnykh instrumentiv ta Big Data v otsyntsi vartosti pidpriemstva [Use of modern analytical tools and Big Data in enterprise valuation]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-42> [in Ukrainian].

9. Pavlov, M. (2025). Shcho take data driven pidkhid [What is the data-driven approach]. *Onpage*. URL: <https://onpage.school/data-driven-approach/> [in Ukrainian].

10. Tarasiuk, H., Kovba, O. (2024). Brendynh kompanii: osnovni etapy stanovlennia, rozvytku ta trendy suchasnosti [Company branding: main stages of formation, development and modern trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-122> [in Ukrainian].

11. Fedirets, V., Nechiporenko, V. (2025). Sutnist "data-driven" stratehii marketynhovoho upravlinnia ta perspektyvy yii zastosuvannia v innovatsiino oriietovanykh ahrarnykh pidpriemstvakh [The essence of the data-driven marketing

management strategy and prospects for its application in innovation-oriented agricultural enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 2, Vyp. 283. Pp. 35–51. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25.2._topic_Oleg-Fedirets-ValentynaNechyporenko-Hanna-Popovychenko-Vladyslav-Hnidenko-35-51.pdf [in Ukrainian].

12. Chunikhina, T. (2025). Instrumenty brend-menedzhmentu dlia rozvytku farmatsevychnykh pidpriemstv [Brand management tools for the development of pharmaceutical enterprises]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. № 18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18053852> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 18.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.03.2026

Дата публікації: 23.03.2026

Karmazanova Viktoriia

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor*

*Department of Marketing
State University of Trade and Economics*

Karkushka Oleksandr

*Education Assistant, Assistant Lecturer
Department of Marketing*

State University of Trade and Economics

DATA-DRIVEN MARKETING IN BRAND STRATEGY FORMULATION

Summary. *Introduction.* In the current conditions of digital transformation of the economy and intensified competition in the market, it is important to develop an effective brand strategy that ensures the long-term competitiveness of enterprises. The rapid development of information and communication technologies, the spread of digital platforms, and the growth of marketing data volumes are driving a transformation in approaches to marketing management. In these conditions, the use of data-driven marketing, which involves making strategic and tactical marketing decisions based on the systematic collection, processing and analysis of data on consumer behaviour, market trends and the effectiveness of marketing communications, is becoming particularly relevant. The use of analytical tools in the brand management process allows for more informed management decisions, more accurate consumer segmentation, more effective communication policies, and stronger market positions for the brand. At the same time, the issue of integrating data-driven approaches into the brand strategy formation system requires further scientific consideration and systematisation.

Purpose. The purpose of the article is to theoretically generalise and substantiate the role of data-driven marketing in brand strategy formation, as well as to identify key principles, data sources and tools used in the implementation of a data-driven approach in brand management.

Materials and methods. The methodological basis of the study is a set of general scientific and special methods of scientific cognition. In particular, the following methods were used analysis and synthesis – to generalise scientific approaches to the essence of data-driven marketing; a systematic approach to determine the place and role of marketing data in the process of brand strategy formation; a comparative analysis method to study data-driven marketing tools and evaluate their advantages and disadvantages; a logical generalisation method to form conclusions about the possibilities of integrating data-driven approaches into the system of strategic brand management of enterprises.

Results. The study systematises the theoretical foundations of applying data-driven marketing in the process of brand strategy formation. It identifies the main principles of data-driven marketing, including: a focus on data when making marketing decisions, the comprehensive use of various sources of information, continuous monitoring of consumer behaviour, and the adaptability of marketing strategies. The advantages and disadvantages of data-driven marketing tools have been analysed, in particular the possibilities for improving the accuracy of market segmentation, personalising communications and optimising marketing costs, as well as the limitations associated with data quality, the complexity of data processing and the need to use modern analytical technologies. The main sources of data in the brand management system are summarised, including internal company data, digital communication channel data, consumer behaviour analytics, and external marketing research. In addition, the process of organising data-driven marketing in the brand management system is substantiated, which involves setting goals and key

performance indicators, collecting and processing data, segmenting the target audience, selecting marketing communication channels, implementing marketing activities and further monitoring the results.

Discussion. Prospects for further research lie in the development of applied models for integrating data analytics tools into strategic brand management systems, as well as in exploring the possibilities of using artificial intelligence and machine learning technologies to improve the effectiveness of data-driven marketing.

Key words: data-driven marketing, brand strategy, brand management, marketing analytics, marketing data, digital marketing, consumer segmentation, marketing communications.

УДК 005.336.4:330.322:339.9

Коваленко Дмитро Іванович*кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту
Київський національний університет
технологій та дизайну
ORCID: 0000-0002-0853-0546***Даценко Вікторія Володимирівна***кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету економіки, бізнесу
та міжнародних відносин
Університет митної справи та фінансів
ORCID: 0000-0002-4670-6848***Калмиков Дмитро Володимирович**
*аспірант**Університету митної справи та фінансів
ORCID: 0009-0001-2590-7931*

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-44

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ПІД ЧАС ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Анотація. Вступ. У статті досліджено роль розвитку управлінських компетенцій як чинника підвищення ефективності інвестицій у людський капітал в умовах інтернаціоналізації бізнес-моделей. Актуальність теми зумовлена підвищеними вимогами до працівників підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність, а також частими невдачами проєктів цифрової трансформації через недостатню кваліфікацію управлінців.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування впливу розвитку управлінських компетенцій на ефективність інвестицій у людський капітал при інтернаціоналізації.

Матеріали і методи. Використано методи стратегічного аналізу (PEST, SWOT), економічного аналізу, економетричного моделювання.

Результати. За результатами дослідження запропоновано трирівневу модель управлінських компетенцій (базові, функціональні, стратегічні), розроблено модифікований показник $SROI_{MC}$ для оцінки соціальної рентабельності інвестицій та проведено порівняльний розрахунок ROI, який засвідчив вищу ефективність інвестицій у цифрові компетенції (80% проти 50%). PEST-аналіз виявив домінуючий вплив технологічних та соціокультурних факторів, а SWOT-аналіз дозволив обґрунтувати стратегії подолання загрози відтоку кадрів через індивідуальні траєкторії навчання та ваучерну систему перекваліфікації. Розроблено концептуальну модель взаємозв'язку між інвестиціями, компетенціями та результатами інтернаціоналізації із механізмом зворотного зв'язку. Висновки підтверджують, що розвиток управлінських компетенцій є критичним фактором успішної інтернаціоналізації; найбільший ефект забезпечують компетенції у сфері штучного інтелекту, Big Data та цифрового лідерства.

Перспективи. Обговорення результатів вказує на необхідність інтеграції міжнародних практик, створення національної платформи моніторингу ефективності інвестицій та подальшої емпіричної верифікації запропонованих моделей на даних конкретних підприємств.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, людський капітал, інвестиції, бізнес-моделі, компетенції, інтернаціоналізація, цифрова трансформація, $SROI$.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією суспільства та посиленням конкуренції на міжнародних ринках. У цих умовах українські підприємства все частіше звертаються до стратегій інтернаціоналізації бізнес-моделей як чинника забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки. Водночас ефективність таких стратегій значною мірою залежить від якості людського капіталу



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

та рівня розвитку управлінських компетенцій, здатних забезпечити адаптацію до нових ринкових умов, культурних особливостей та регуляторних вимог різних країн.

Як свідчать дослідження [1; 7], близько 70% проєктів цифрової трансформації та організаційних змін не досягають поставлених цілей саме через недостатній рівень підготовки персоналу та дефіцит відповідних управлінських компетенцій. Водночас інвестиції в людський капітал, які визнаються ключовим драйвером економічного зростання та національної безпеки [2; 4], часто здійснюються без належного врахування вимог, що висуваються саме міжнародною діяльністю.

Проблемна ситуація ускладнюється тим, що традиційні моделі управління персоналом та розвитку компетенцій переважно орієнтовані на внутрішні ринки та стабільне операційне середовище. Однак інтернаціоналізація бізнес-моделей потребує принципово іншого набору управлінських якостей: здатності працювати в полікультурному середовищі, розуміння особливостей міжнародного права та фінансових механізмів, навичок управління віртуальними та географічно розподіленими командами, володіння цифровими інструментами глобальної комунікації та аналітики [10; 11].

Крім того, як зазначають дослідники [3; 5], сучасний стан людського капіталу в Україні характеризується системними ризиками: демографічним дефіцитом, відтоком кваліфікованих фахівців, недостатнім рівнем фінансування освіти та професійної підготовки, низькою участю окремих категорій населення у формальній економіці. Це створює додаткові виклики для підприємств, які прагнуть інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості.

Важливою, проте недостатньо дослідженою залишається проблема взаємозв'язку між інвестиціями в розвиток управлінських компетенцій та реальною ефективністю інтернаціоналізації бізнес-моделей. Відсутність чітких методик оцінювання повернення на інвестиції (ROI) у цю сферу, а також інструментів для вимірювання впливу конкретних компетенцій на результати міжнародної діяльності призводить до того, що багато підприємств або недоінвестують у розвиток персоналу, або спрямовують кошти у неефективні напрями.

Таким чином, актуальною проблемою є необхідність обґрунтування ролі розвитку управлінських компетенцій як чинника підвищення ефективності інвестицій у людський капітал в умовах інтернаціоналізації бізнес-моделей, а також розробка концептуальних засад та практичних рекомендацій для підприємств, що здійснюють або планують вихід на міжнародні ринки. Вирішення цієї проблеми сприятиме зміцненню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, підвищенню ефективності використання людського капіталу та забезпеченню сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний розвиток міжнародного менеджменту та інтернаціоналізація бізнес-моделей висувають підвищені вимоги до управлінських компетенцій як ключового елемента ефективності інвестицій у людський капітал. Аналіз останніх наукових публікацій свідчить про зростаючий інтерес дослідників до проблематики інтеграції HR-менеджменту, цифрового врядування та стратегічного розвитку персоналу в умовах глобалізації та повоєнної трансформації.

Значний внесок у розуміння ролі комунікативного менеджменту та кадрової політики зробили Яценко В., Панченко Г., Привалова Н. [1], які обґрунтували необхідність інтеграції управління персоналом із принципами цифрового врядування. Автори пропонують інноваційну модель комунікативного менеджменту, що базується на прозорості, партисипації, кадровій гнучкості та цифровій етиці.

Проблематика інвестування в людський капітал як інструменту економічної безпеки розкрита у праці Грачова Д. [2], який доводить, що інвестиції в освіту, охорону здоров'я та професійну підготовку мають довгостроковий мультиплікативний ефект. Дослідник акцентує на необхідності перегляду державної політики в умовах демографічної кризи та міграційних процесів, що безпосередньо корелює з викликами інтернаціоналізації бізнес-моделей.

Фірстенко О. В. [3] на основі кількісного моделювання є важливим для обґрунтування ефективності управлінських компетенцій у контексті міжнародної діяльності. Брич Л. [4] розглядає людський капітал як стрижень національної безпеки, відокремлюючи ключові ризики інвестування в умовах воєнного стану. Вплив людського капіталу на інноваційні трансформації досліджено Запхляком В. Та Комлевым І. [5], які на основі даних Global Innovation Index 2025 показують, що інноваційні лідери орієнтовані на високі інвестиції в R&D та цілеспрямоване навчання.

Вонберг Т., Дмитрук С. Та Штільгойз О. [6] пропонують модель MIPM (Modern Investment Possibilities Model), що поєднує технології, особисту взаємодію, корпоративну культуру та перспективність майбутніх змін. Автори також впроваджують метод SROI для оцінки якості інвестицій, що є корисним інструментом для вимірювання ефективності вкладень у розвиток компетенцій персоналу в міжнародних бізнес-моделях.

Муха Т. Та Попова Н. [7] розробили комплексну трирівневу модель компетенцій для цифрової трансформації логістики, яка включає аналітичну грамотність, цифрове лідерство та аналітику ланцюгів постачання. Важливим є кількісне обґрунтування того, що близько 70% проєктів цифрової трансформації не досягають цілей через недостатній рівень підготовки персоналу. Це безпосередньо стосується проблематики розвитку управлінських компетенцій в умовах інтернаціоналізації.

Федорова Ю., Лазько К. Та Стешкін С. [8] наголошують на зміщенні актуалізації компетенцій від *hard skills* до *soft skills* в умовах Industry 5.0, підкреслюючи нематеріальну природу людського капіталу та його здатність до самозростання при правильному інвестуванні. Шостак Л., Федонюк А. Та Камозіна Д. [9] пропонують алгоритм розробки бізнес-моделі інноваційного проєкту фінансово-безпечного підприємства, акцентуючи на ролі бізнес-комунікацій та взаємодії з інвесторами, партнерами та споживачами. Це важливо для розуміння компетенцій, необхідних для успішної інтернаціоналізації.

Трут О.О. Та Кравець О.В. [10] досліджують вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень, доводячи, що результативний менеджмент потребує розвитку цифрової компетентності персоналу та поєднання технологічних інновацій із професійною підготовкою менеджерів. Рамський А.Ю. Та Сімавін П.Ю. [11] розширюють це бачення через концепцію інтелектуального капіталу, що включає людський, структурний та клієнтський компоненти, які разом формують основу для інноваційної діяльності та стійких конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Кузів Р. Та Гарафонова О. [12] на прикладі ІТ-компанії кількісно оцінюють ефективність впровадження генеративного ШІ у процеси навчання та розвитку персоналу, демонструючи потенційне зниження операційних витрат. Це відкриває нові можливості для оптимізації інвестицій у людський капітал при інтернаціоналізації бізнес-моделей.

Однак, поза увагою дослідників залишається низка аспектів. По-перше, відсутні комплексні моделі, які б безпосередньо пов'язували розвиток управлінських компетенцій з ефективністю інвестицій у людський капітал саме в контексті інтернаціоналізації бізнес-моделей. По-друге, недостатньо дослідженими є механізми адаптації управлінських компетенцій до різних національних та корпоративних культур при виході на міжнародні ринки. По-третє, потребує подальшої розробки інструментарій кількісної оцінки впливу конкретних компетенцій на результативність інвестицій у людський капітал у міжнародному бізнесі. Саме вирішенню цих питань присвячується дана стаття.

Метою даної статті є теоретико-методологічне обґрунтування ролі розвитку управлінських компетенцій як ключового чинника підвищення ефективності інвестицій у людський капітал в умовах інтернаціоналізації бізнес-моделей, а також розробка практичних рекомендацій для підприємств, що здійснюють або планують вихід на міжнародні ринки.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких *завдань*:

1. Систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності управлінських компетенцій та їх місця в структурі людського капіталу на основі аналізу актуальних наукових публікацій [1–12].
2. Виявити ключові компетенції менеджерів, необхідні для ефективного функціонування та розвитку бізнес-моделей в умовах інтернаціоналізації, враховуючи сучасні вимоги цифрової трансформації, глобальної комунікації та міжкультурної взаємодії.
3. Проаналізувати існуючі підходи до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток людського капіталу, зокрема з використанням сучасних методів (SROI, ROI, економетричне моделювання), та визначити їх придатність для оцінки впливу управлінських компетенцій на результати інтернаціоналізації.
4. Розробити концептуальну модель взаємозв'язку між розвитком управлінських компетенцій, інвестиціями в людський капітал та ефективністю міжнародної діяльності підприємства.
5. Сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління компетенціями на підприємствах, що інтегруються у глобальне бізнес-середовище, з урахуванням вітчизняних реалій та кращих міжнародних практик.

Виклад основного матеріалу. Для досягнення поставленої мети дослідження застосовано комплекс методів стратегічного та економічного аналізу. Методологічну основу становлять: системний підхід для структуризації проблемного поля; порівняльно-аналітичний метод для оцінки сучасного стану людського капіталу; методи стратегічного управління (PEST-аналіз, SWOT-аналіз) для виявлення факторів впливу на розвиток управлінських компетенцій в умовах інтернаціоналізації; економетричне моделювання для кількісної оцінки ефективності інвестицій.

Аналіз джерел [1–12] дозволяє стверджувати, що людський капітал є сукупністю індивідуальних цінностей, що включають фізіологічний та психологічний стан, теоретичні знання та практичний досвід, моральні особливості, комунікативність, креативність, мотиваційність та мобільність [8]. Управлінські компетенції, як складова людського капіталу, визначають здатність менеджерів ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації та контролю в умовах міжнародної діяльності.

Для ідентифікації ключових факторів, що впливають на розвиток управлінських компетенцій в умовах інтернаціоналізації бізнес-моделей, проведено PEST-аналіз (табл. 1).

Дані табл. 1 свідчать, що найбільш вагомий вплив на розвиток управлінських компетенцій мають технологічні та соціокультурні фактори, що підтверджується висновками досліджень [7; 8]. В умовах цифрової трансформації близько 70% проєктів зазнають невдачі через недостатню підготовку персоналу, що актуалізує інвестиції в розвиток відповідних компетенцій.

Таблиця 1

PEST-аналіз факторів впливу на розвиток управлінських компетенцій при інтернаціоналізації бізнес-моделей

Група факторів	Фактори впливу	Характер впливу на розвиток компетенцій
Політико-правові (Political)	Зміни в міжнародному регулюванні торгівлі; вимоги до експортно-імпортних операцій; санкційні обмеження	Зростання потреби в компетенціях з міжнародного права та комплаєнсу
Економічні (Economic)	Валютні коливання; інфляційні процеси; рівень інвестиційної привабливості країн	Необхідність розвитку фінансово-аналітичних компетенцій та ризик-менеджменту
Соціокультурні (Social)	Культурні відмінності; мовні бар'єри; особливості ділового етикету; міграційні процеси	Актуалізація міжкультурної комунікації, soft skills та адаптивності
Технологічні (Technological)	Цифрова трансформація; розвиток штучного інтелекту; Big Data; автоматизація бізнес-процесів	Вимога до цифрової грамотності, аналітичних компетенцій та кібербезпеки

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

На основі узагальнення результатів досліджень [6; 7; 11] запропоновано трирівневу структуру управлінських компетенцій, необхідних для ефективної інтернаціоналізації бізнес-моделей (рис. 1).

Рис. 1 ілюструє, що успішна інтернаціоналізація потребує розвитку компетенцій на трьох рівнях: базовому (soft skills), функціональному (професійні знання та навички) та стратегічному (здатність формувати та реалізовувати глобальні стратегії). Особливе значення має інтеграція компетенцій з управління цифровою трансформацією та штучним інтелектом, оскільки, як доводять Кузів Р. та Гарафонова О. [12], впровадження ШІ у процеси навчання й розвитку може знизити операційні витрати до 31,5%.

Для кількісної оцінки ефективності інвестицій у розвиток управлінських компетенцій при інтернаціоналізації бізнес-моделей пропонується використовувати модифікований показник SROI (Social Return on Investment), адаптований на основі підходу Вонберг Т., Дмитрук С. та Штільгойз О. [6]:

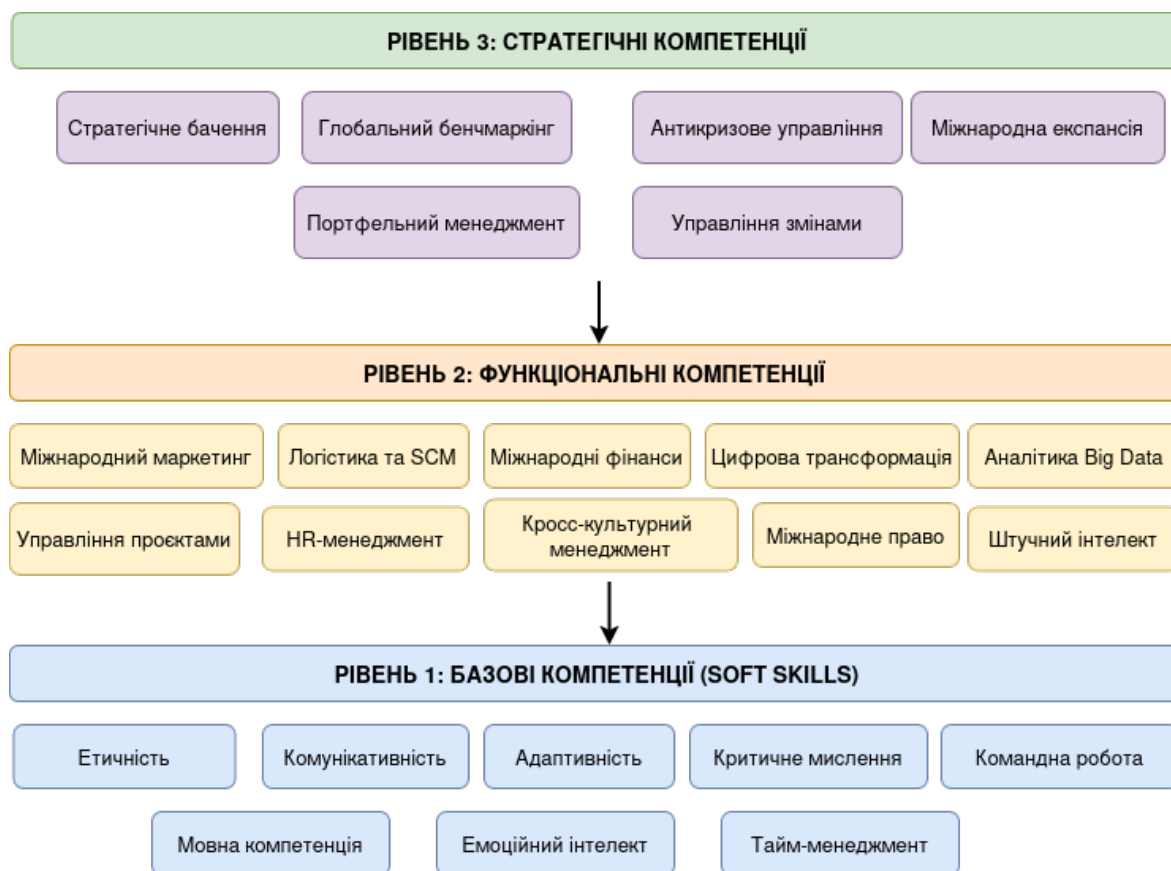


Рис. 1. Трирівнева модель управлінських компетенцій для інтернаціоналізації бізнес-моделей

Джерело: розроблено авторами на основі [7; 11]

$$SROI_{MC} = \frac{PV(EBIT_{int} + \Delta C_{mkt} + \Delta HR_{val}) - I_{comp}}{I_{comp}} \quad (1)$$

де:

$SROI_{MC}$ — соціальна рентабельність інвестицій у розвиток управлінських компетенцій;
 PV — приведена вартість (дисконтований потік);
 $EBIT_{int}$ — приріст прибутку від міжнародної діяльності за рахунок підвищення компетенцій;
 ΔC_{mkt} — приріст ринкової капіталізації (для публічних компаній);
 ΔHR_{val} — приріст вартості людського капіталу (оцінка за витратним методом);
 I_{comp} — обсяг інвестицій у розвиток компетенцій.

На основі даних дослідження Фірстенко О. В. [3], згідно з якими реалізація комплексної програми інвестицій у людський капітал забезпечує додатково 6,5 в.п. приросту ВВП та створює 1,8 млн. нових робочих місць, можна екстраполювати вплив на рівні окремого підприємства, що здійснює інтернаціоналізацію.

Для порівняльної оцінки ефективності різних напрямів інвестування у розвиток управлінських компетенцій проведено розрахунок умовного прикладу. Припустимо, підприємство інвестує 500 тис. грн. у розвиток компетенцій з міжнародного маркетингу та 500 тис. грн. у розвиток компетенцій з цифрової трансформації. Очікуваний приріст $EBIT$ від міжнародної діяльності становить відповідно 750 тис. грн. та 900 тис. грн. Розрахуємо ROI за формулою:

Для першого напрямку: $ROI_{comp} = (750 - 500) / 500 \times 100\% = 50\%$.

Для другого напрямку: $ROI_{comp} = (900 - 500) / 500 \times 100\% = 80\%$.

Таким чином, інвестиції у розвиток цифрових управлінських компетенцій є більш ефективними.

Для виявлення внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ефективність інвестицій у розвиток управлінських компетенцій, проведено SWOT-аналіз (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз розвитку управлінських компетенцій при інтернаціоналізації бізнес-моделей

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	SO-стратегії	WO-стратегії
Зростання попиту на цифрові компетенції; доступ до міжнародних освітніх платформ; державна підтримка експорту	Використання EdTech-платформ для масштабного навчання персоналу [3]; інтеграція ІІІ в L&D-процеси [12]	Залучення грантів та програм технічної допомоги (EU Ukraine Facility) для фінансування розвитку компетенцій [3]
Загрози (T)	ST-стратегії	WT-стратегії
Відтік кваліфікованих кадрів за кордон; демографічна криза; низька мотивація до навчання	Формування системи безперервного навчання (Lifelong Learning) з елементами гейміфікації та матеріального заохочення [8]	Розробка індивідуальних траєкторій розвитку з використанням психометричних шкал оцінювання [7]; запровадження ваучерної системи перекваліфікації [3]

Джерело: складено авторами на основі [2; 3; 4; 7; 12]

SWOT-аналіз демонструє, що ключовим викликом є поєднання загрози відтоку кадрів (T) із слабкістю низької мотивації (W). Відповіддю на цей виклик має стати розробка індивідуальних траєкторій розвитку, як пропонують Муха Т. та Попова Н. [7], та запровадження ваучерної системи перекваліфікації, обґрунтованої Фірстенко О. В. [3].

На основі проведеного аналізу розроблено концептуальну модель (рис. 2), яка відображає механізм впливу розвитку управлінських компетенцій на ефективність інвестицій у людський капітал при інтернаціоналізації бізнес-моделей.

Модель, представлена на рис. 2, демонструє прямий та опосередкований вплив розвитку управлінських компетенцій на результати інтернаціоналізації. Важливою особливістю є наявність зворотного зв'язку: моніторинг ефективності дозволяє коригувати напрями інвестування, що підвищує загальну результативність. Як зазначає Грачов Д. [2], системний підхід до інвестування в людський капітал здатен створити умови для підвищення конкурентоспроможності держави та зміцнення її економічної безпеки.

Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки:

1. Розвиток управлінських компетенцій є критичним фактором успішної інтернаціоналізації бізнес-моделей, оскільки саме компетентність менеджерів визначає здатність підприємства адаптуватися до нових ринкових умов, культурних особливостей та технологічних викликів.

2. Найбільш вагомий вплив на ефективність інвестицій мають компетенції у сфері цифрової трансформації та управління на основі штучного інтелекту, що підтверджується розрахунками ROI (80% проти



Рис. 2. Концептуальна модель впливу розвитку управлінських компетенцій на ефективність інвестицій при інтернаціоналізації

Джерело: розроблено авторами на основі [1–12]

50% для традиційних компетенцій) та даними про потенційне зниження операційних витрат до 31,5% при впровадженні ІІІ в L&D-процеси.

3. Запропонований показник $SROI_{MC}$ дозволяє враховувати не лише фінансові, але й соціальні ефекти від інвестицій у розвиток компетенцій (зростання вартості людського капіталу, підвищення ринкової капіталізації), що відповідає сучасним вимогам до оцінки нематеріальних активів.

4. SWOT-аналіз виявив, що основними загрозами є відтік кваліфікованих кадрів та демографічна криза, що потребує запровадження індивідуальних траєкторій розвитку та ваучерної системи перекваліфікації.

5. Розроблена концептуальна модель (рис. 2) забезпечує цілісне розуміння механізму трансформації інвестицій у розвиток компетенцій у конкретні результати інтернаціоналізації та може бути використана для стратегічного планування на підприємствах, що здійснюють вихід на міжнародні ринки.

Таким чином, викладений матеріал підтверджує, що розвиток управлінських компетенцій є не просто допоміжним елементом, а ключовим чинником підвищення ефективності інвестицій у людський капітал в умовах інтернаціоналізації бізнес-моделей.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В результаті проведеного дослідження досягнуто поставленої мети — здійснено теоретико-методологічне обґрунтування ролі розвитку управлінських компетенцій як ключового чинника підвищення ефективності інвестицій у людський капітал в умовах інтернаціоналізації бізнес-моделей. Узагальнення та аналіз отриманих наукових результатів відповідно до визначених завдань дослідження наведено нижче.

Аналіз наукових джерел [1–12] дозволяє стверджувати, що управлінські компетенції є інтегральною складовою людського капіталу, яка має нематеріальну природу та здатна до самозростання при правильному інвестуванні. Дослідження підтверджують, що людський капітал не є адитивним показником, а пов'язаний із синергетичним ефектом [8], а його розвиток посилює інноваційний потенціал та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища [5; 11].

Запропонована трирівнева модель (рис. 1) дозволила структурувати компетенції за рівнями: базові (soft skills), функціональні (професійні знання) та стратегічні (глобальне бачення). Результати засвідчили, що

в умовах цифрової трансформації особливого значення набувають компетенції у сфері аналізу великих даних, штучного інтелекту та цифрового лідерства [7; 10; 12]. Встановлено, що близько 70% проєктів цифрової трансформації не досягають цілей через недостатній рівень підготовки персоналу [7], що актуалізує цілеспрямований розвиток саме цих компетенцій.

У роботі адаптовано показник SROI (Social Return on Investment) для оцінки впливу управлінських компетенцій на результати інтернаціоналізації. Проведені розрахунки за формулою ROI на умовному прикладі показали, що інвестиції у розвиток цифрових управлінських компетенцій забезпечують вищу ефективність (80%) порівняно з традиційними компетенціями (50%).

Запропонована модель (рис. 2) відображає прямий та опосередкований вплив розвитку компетенцій на результати інтернаціоналізації, а також містить механізм зворотного зв'язку для коригування інвестиційних рішень на основі моніторингу ефективності. Проведений PEST-аналіз (табл. 1) та SWOT-аналіз (табл. 2) дозволили ідентифікувати ключові фактори впливу та обґрунтувати відповідні стратегії розвитку компетенцій.

Отримані результати відкривають кілька напрямів для подальших досліджень. Доцільною є розробка індикаторів цифрової готовності управлінських кадрів до інтернаціоналізації, що дозволить оцінювати поточний рівень компетенцій та прогнозувати потребу в інвестиціях [1]. Перспективним є аналіз впливу технологій штучного інтелекту на ухвалення управлінських рішень у сфері міжнародної діяльності, а також дослідження етичних аспектів використання ШІ при оцінюванні та розвитку компетенцій персоналу [10; 12]. Потребує подальшого вивчення адаптація запропонованих моделей та інструментів до різних типів бізнес-моделей та різних стадій інтернаціоналізації (експорт, спільні підприємства, прямі інвестиції). Важливим напрямом є проведення емпіричних досліджень на основі даних конкретних українських підприємств, які вже здійснюють міжнародну діяльність, для верифікації запропонованих моделей та кількісної оцінки реального впливу управлінських компетенцій на результати інтернаціоналізації.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що розвиток управлінських компетенцій є необхідною умовою підвищення ефективності інвестицій у людський капітал при інтернаціоналізації бізнес-моделей. Комплексне врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, застосування сучасних методів оцінювання та впровадження обґрунтованих практичних рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках та забезпеченню їх сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Яценко В., Панченко Г., Привалова Н. Комунікативний менеджмент молодіжної та екологічної політик: інтеграція управління персоналом і цифрового врядування. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 33. С. 501–514. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025342270>
2. Грачов Д. Інвестиції в людський капітал як інструмент підвищення економічної безпеки. *Via Economica*. 2025. № 11. С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-11-9>
3. Фірстенко О. В. Інвестиції в людський капітал як драйвер економічного зростання в повоєнний період: український контекст. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 3(79). С. 113–117. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-12>
4. Брич Л. Людський капітал і його значення в контексті забезпечення національної безпеки: ризики інвестування в умовах воєнного стану. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 19–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-3>
5. Запхляк В., Комлев І. Людський капітал як чинник інноваційних трансформацій. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2025. № 4. С. 23–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-4>
6. Вонберг Т., Дмитрук С., Штільгойз О. Інвестування в людський капітал: трансформація та розвиток. *Підприємство та інновації*. 2024. № 30. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.1>
7. Муха Т., Попова Н. Людський капітал та компетентності для управління цифровою трансформацією логістики. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. № 1. С. 86–93. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-9>

8. Федорова Ю., Лазько К., Шешкін С. Людський капітал: проблеми та перспективи розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 15, № 30. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-18)
9. Шостак Л., Федонюк А., Камозіна Д. Розробка бізнес-моделі інноваційного проєкту фінансово-безпечного підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44. С. 88–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-11>
10. Трут О.О., Кравець О.В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 84. С. 83–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-08>
11. Рамський А.Ю., Сімавін П.Ю. Роль інтелектуального капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 2, № 16. С. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0223>
12. Кузів Р., Гарафонов О. Штучний інтелект як фактор підвищення ефективності інвестицій у людський капітал. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 2 (16). С. 28–40. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-3>

References

1. Yatsenko, V., Panchenko, H., Pryvalova, N. (2025). Komunikatyvnyi menedzhment molodizhnoi ta ekolohichnoi polityk: intehtatsiia upravlinnia personalom i tsyfrovoho vriaduvannia [Communicative Management of Youth and Environmental Policy: Integration of Personnel Management and Digital Governance]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, No. 33, pp. 501–514. <https://doi.org/10.35432/tisb332025342270> [in Ukrainian].
2. Hrachov, D. (2025). Investytsii v liudskyi kapital yak instrument pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky [Investments in Human Capital as a Tool for Increasing Economic Security]. *Via Economica*, No. 11, pp. 63–68. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-11-9> [in Ukrainian].
3. Firstenko, O.V. (2025). Investytsii v liudskyi kapital yak draiver ekonomichnoho zrostannia v povoiennyi period: ukraïnskyi kontekst [Investments in Human Capital as a Driver of Economic Growth in the Post-War Period: Ukrainian Context]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, No. 3(79), pp. 113–117. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-12> [in Ukrainian].
4. Brych, L. (2024). Liudskyi kapital i yoho znachennia v konteksti zabezpechennia natsionalnoi bezpeky: ryzyky investuvannia v umovakh voïennoho stanu [Human Capital and Its Importance in the Context of National Security: Investment Risks under Martial Law]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, No. 5, pp. 19–22. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-3> [in Ukrainian].
5. Zapukhliak, V., Komliev, I. (2025). Liudskyi kapital yak chynnnyk innovatsiinykh transformatsii [Human Capital as a Factor of Innovative Transformations]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha. Serii Ekonomika*, No. 4, pp. 23–27. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-4> [in Ukrainian].
6. Vonberh, T., Dmytruk, S., Shtilhoiz, O. (2024). Investuvannia v liudskyi kapital: transformatsiia ta rozvytok [Investing in Human Capital: Transformation and Development]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, No. 30, pp. 7–13. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.1> [in Ukrainian].
7. Mukha, T., Popova, N. (2026). Liudskyi kapital ta kompetentnosti dlia upravlinnia tsyfrovou transformatsiieiu lohistyky [Human Capital and Competencies for Managing the Digital Transformation of Logistics]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, No. 1, pp. 86–93. <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-9> [in Ukrainian].
8. Fedorova, Yu., Lazko, K., Steshkin, S. (2023). Liudskyi kapital: problemy ta perspektyvy rozvytku [Human Capital: Problems and Prospects of Development]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, Vol. 15, No. 30. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-18) [in Ukrainian].
9. Shostak, L., Fedoniuk, A., Kamozina, D. (2025). Rozrobka biznes-modeli innovatsiinoho proektu finansovo-bezpechnoho pidpriemstva [Development of a Business Model for an Innovative Project of a Financially Secure Enterprise]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, No. 44, pp. 88–95. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-11> [in Ukrainian].
10. Trut, O.O., Kravets, O.V. (2025). Vplyv shtuchnoho intelektu na pryiniattia upravlinskykh rishen v menedzhmenti pidpriemstva [The Influence of Artificial Intelligence on Managerial Decision-Making in Enterprise Management]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, No. 84, pp. 83–91. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-08> [in Ukrainian].
11. Ramskyi, A.Yu., Simavin, P.Yu. (2025). Rol intelektualnogo kapitalu v zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The Role of Intellectual Capital in Ensuring Enterprise Competitiveness]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, Vol. 2, No. 16, pp. 247–255. <https://doi.org/10.32750/2025-0223> [in Ukrainian].
12. Kuziv, R., Harafonova, O. (2025). Shtuchnyi intelekt yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti investytsii u liudskyi kapital [Artificial Intelligence as a Factor in Increasing the Efficiency of Investments in Human Capital]. *Economic Synergy*, Issue 2 (16), pp. 28–40. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-3> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 25.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.03.2026

Дата публікації: 09.03.2026

Kovalenko Dmytro

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Management
Kyiv National University of Technologies and
Design*

Datsenko Viktoriia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Economics, Business
and International Relations
University of Customs and Finance*

Kalmykov Dmytro

*PhD Student of the
University of Customs and Finance*

THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCIES AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF HUMAN CAPITAL INVESTMENT DURING THE INTERNATIONALISATION OF BUSINESS MODELS

Summary. Introduction. This article examines the role of developing managerial competencies as a factor in increasing the efficiency of human capital investment in the context of business model internationalisation. The relevance of the topic is driven by the increased demands placed on employees of enterprises engaged in international activities, as well as the frequent failures of digital transformation projects due to the insufficient qualifications of managers.

Purpose. The aim of the article is to provide a theoretical and methodological substantiation of the impact of managerial competency development on the efficiency of human capital investment during internationalisation.

Materials and methods. The methods of strategic analysis (PEST, SWOT), economic analysis, and econometric modelling were used.

Results. The research results propose a three-level model of managerial competencies (basic, functional, and strategic), develop a modified $SROI_{MC}$ indicator for assessing the social return on investment, and conduct a comparative ROI calculation, which demonstrated the higher efficiency of investment in digital competencies (80% vs. 50%). The PEST analysis revealed the dominant influence of technological and sociocultural factors, while the SWOT analysis helped to substantiate strategies for overcoming the threat of staff outflow through individual learning trajectories and a voucher-based retraining system. A conceptual model of the relationship between investment, competencies, and internationalisation outcomes, incorporating a feedback mechanism, was developed.

Discussion. The findings confirm that the development of managerial competencies is a critical factor for successful internationalisation, with the greatest effect provided by competencies in the fields of artificial intelligence, Big Data, and digital leadership. The discussion of results indicates the need to integrate international practices, establish a national platform for monitoring investment efficiency, and conduct further empirical verification of the proposed models using enterprise-level data.

Key words: international management, human capital, investment, business models, competencies, internationalisation, digital transformation, $SROI$.

УДК 336

Ковова Ірина Сергіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної кібернетики
Національний технічний університет*

України

*«Київський політехнічний інститут імені
Ігоря Сікорського»*

ORCID: 0000-0003-3545-0055

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-33

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АВТОМАТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Анотація. Вступ. У сучасних умовах загальної цифровізації інформаційні технології трансформувалися з інструментів підтримки економічних процесів в основу функціонування економічних систем. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення генезису економічних інформаційних систем та пошуку стратегічних шляхів розвитку автоматизації в Україні, особливо в контексті воєнних викликів та курсу на інтеграцію в європейський цифровий простір.

Мета. Метою роботи є комплексне дослідження еволюції економічних інформаційних систем, аналіз внеску української школи кібернетики в теорію та практику автоматизації управління, а також ідентифікація сучасних трендів і формування прогнозу розвитку інформаційних економічних технологій на період 2026–2031 років.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі процесу еволюції світових стандартів автоматизації (MRP, MRP II, ERP). В статті використано історико-логічний метод для вивчення спадщини академіка В. Глушкова та проекту ЗДАС, а також метод кейс-стаді для аналізу розвитку провідних вітчизняних програмних продуктів (ISpro, М. Е. Doc, MASTER). Для прогнозування застосовано аналіз стратегічних документів Міністерства цифрової трансформації України та звітів провідних аналітичних агенцій.

Результати дослідження. Доведено, що українська школа кібернетики ще у 1960-х роках заклала фундаментальні принципи розподілених баз даних та мережевого управління, які реалізуються у сучасних хмарних рішеннях. Встановлено, що вітчизняний ринок програмного забезпечення для автоматизації економічних процесів успішно еволюціонував від прикладних програм обліку до повноцінних ERP-систем та екосистем електронного документообігу, які є критично важливими для кібербезпеки та імпортозаміщення російського софту. Визначено, що ключовими трендами є домінування Cloud ERP, впровадження штучного інтелекту для автоматизації аудиту та боротьби з шахрайством. Сформовано прогноз, згідно з яким у найближчі 5 років відбудеться перехід до гіперавтоматизації на основі автономних AI-агентів, інтеграція ERP з IoT (Industry 5.0) та обов'язкове впровадження модулів моніторингу сталого розвитку (ESG).

Перспективи досліджень. Подальші дослідження пов'язані з апробацією інтелектуальних систем у реальному секторі економіки та, розробкою автономних мультиагентних систем для управління ланцюгами поставок. Також перспективи полягають в запровадженні методів Process Mining як стандарту аудиту та гармонізацію правового поля України з європейськими нормами (EU AI Act).

Ключові слова: економічні інформаційні системи, розвиток, стратегія, автоматизація економічних процесів, економічні інформаційні технології.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Сучасний стан глобальної економіки характеризується швидкістю технологічних трансформацій, де інформаційні технології перетворилися з інструменту підтримки бізнесу на фундаментальну основу його існування. В цьому контексті особливого значення набуває глибоке розуміння розвитку економічних інформаційних систем, їхньої поточної архітектури та перспективних напрямів розвитку. Тож комплексний аналіз еволюції економічних інформаційних систем, з акцентом на унікальний досвід України є достатньо актуальним, а сучасні тенденції та прогноз на найближчі п'ять років дають можливість українським розробникам програмного забезпечення залишатись найзатребуванішими фахівцями на світовому ринку програмного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження еволюції інформаційних економічних систем не можливо без аналізу історичного внеску української школи кібернетики та, безпосередньо В.М. Глушкова як автора концепції Загальнодержавної автоматизованої системи керування економікою (ЗДАС/ОГАС). В той же час сучасні тренди розвитку економічних інформаційних систем широко досліджуються як вітчизняними так і закордонними науковцями. Зокрема, Т.В. Розіт, К.З. Мурадова (2024), Соколенко Л. Балла І.(2024) провели аналіз впливу штучного інтелекту на трансформацію бухгалтерського обліку та аудиту, де автори розглядають перехід від рутинних операцій до інтелектуального аналізу великих даних, виявлення аномалій та предиктивного моделювання фінансових показників. Орлов В.І.(2025) дослідив вплив штучного інтелекту на організацію облікових процесів підприємства та системи оподаткування. Легомінова С. та Голобородько А.(2022) розглядають інтегрування сучасних технологій, в тому числі і штучного інтелекту до бізнес-процесів підприємства, з метою підвищення їх економічної ефективності. Гриневич С. (2025) досліджує перспективи трансформації інформаційних економічних систем станом на 2026 рік. Тож дослідження трансформації економічних інформаційних систем ідуть безперервно, в ногу з часом та потребують загальної систематизації.

Метою статті є комплексне дослідження еволюції економічних інформаційних систем, аналіз внеску української школи кібернетики в теорію та практику автоматизації управління, а також ідентифікація сучасних трендів і формування прогнозу розвитку інформаційних економічних технологій на період 2026–2031 років.

Матеріали і методи. Стаття базується на аналізі процесу еволюції світових стандартів автоматизації з застосуванням загальнонаукових методів аналізу та синтезу. Також використано історико-логічний метод для вивчення наукового внеску академіка В. Глушкова та проекту ЗДАС, а також метод кейс-стаді для аналізу розвитку провідних вітчизняних програмних продуктів, таких як: ISpro, М. Е. Doc, MASTER. Для прогнозування застосовано аналіз стратегічних документів Міністерства цифрової трансформації України та звітів провідних аналітичних агенцій.

Виклад основного матеріалу. Історія автоматизації економічних процесів відображає еволюцію управлінської думки та технологічних можливостей людства. Її витoki сягають середини ХХ століття, коли зростання масштабів промислового виробництва зробило ручне управління економічними ресурсами неефективним. Перші кроки були спрямовані на вирішення вузькоспеціалізованих задач обліку та планування, що згодом трансформувалося у концепцію цілісних інформаційних екосистем підприємства. Тож економічною інформаційною системою доцільно вважати таку інформаційну систему яка дозволяє накопичувати, зберігати і обробляти економічну інформацію, необхідну для ефективного управління економічним суб'єктом.

Розвиток стандартів автоматизації пройшов через кілька ключових етапів, кожен з яких додавав новий рівень інтеграції та аналітичної глибини. Зокрема, початковою точкою, прийнято вважати 1950-ті роки, коли з'явилися системи ROP (Reorder Point — точка переповнення замовлення) та BOM (Bill of Materials — специфікація виробів). Ці системи фокусувалися виключно на складському обліку та структурі продукту, закладаючи підвалини для майбутнього математичного моделювання виробничих циклів. Ентузіасти цифрової трансформації вбачають коріння цих стандартів ще наукових роботах Ф. Тейлора та Г. Форда, які першими формалізували виробничі процеси для їх подальшої механізації [5].

Прослідкувати процес еволюції економічних інформаційних систем можна в таблиці 1, де визначено основні етапи їх розвитку та ключові результати впровадження технологій на визначеному етапі.

Перехід від MRP до ERP на початку 90-х років став справжньою революцією, оскільки дозволив інтегрувати всі аспекти бізнесу в єдину платформу. ERP-система почала функціонувати як «мозок» підприємства, де дані від фінансів до поставчань зберігаються в централізованій базі, що забезпечує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу для всіх підрозділів. Це усунуло проблему інформаційної ізоляції бізнес-процесів, яка була головною перешкодою для ефективного управління у попередні десятиліття.

Особливе місце в історії автоматизації економічних процесів посідає українська наукова школа, яка у 1960–1970-х роках випередила світову практику у баченні масштабів цифровізації економіки. Ключовою постаттю цього періоду був академік Віктор Михайлович Глушков, який став основоположником інформаційних технологій не лише в Україні, а й у всьому колишньому Радянському Союзі. Його геніальність

Таблиця 1

Основні етапи розвитку економічних інформаційних систем в розрізі стандартів економічних інформаційних систем

Етап	Концептуальний стандарт	Основний об'єкт автоматизації	Ключовий результат впровадження
1950-ті	ROP (Reorder Point — точка переповнення замовлення) та BOM (Bill of Materials — специфікація виробів)	Окремі економічні задачі	Автоматизація розрахунків оплати праці, калькулювання замовлень
1960-ті	MRP (Material Requirements Planning)	Матеріальні запаси та закупівлі	Мінімізація надлишків на складах, оптимізація постачання. Створення баз даних та систем керування базами даних.
1980-ті	MRP II (Manufacturing Resource Planning)	Весь виробничий цикл, фінанси, кадри	Синхронізація виробничих планів із фінансовими можливостями.
1990-ті	ERP (Enterprise Resource Planning)	Всі бізнес-процеси організації, системи підтримки прийняття рішень	Створення єдиного інформаційного простору підприємства.
2000-ні	ERP II / APS (Advanced Planning)	Ланцюги постачання, CRM, HRM	Вихід за межі підприємства, інтеграція з партнерами та клієнтами.
2020-ті	Cloud ERP / Intelligent ERP	Інтелектуальні агенти, великі дані	Управління в реальному часі на основі прогнозової аналітики.

Джерело: систематизовано автором [5; 10; 12; 13]

полягала у вмінні поєднати абстрактну математику з практичними потребами управління народним господарством. Його фундаментальні праці з теорії цифрових автоматів та математичної логіки стали теоретичним підґрунтям для створення обчислювальних систем нового типу. У 1961 році вийшла його знаменита монографія «Синтез цифрових автоматів», яка була перекладена англійською та видана у США, що підтверджує міжнародне визнання української науки того часу. Вершиною наукової діяльності В.М. Глушкова став проект Загальнодержавної автоматизованої системи керування економікою (ЗДАС). Це був нетрадиційний виклик існуючим методам управління, масштаби якого не мали аналогів у світі. Ця концепція передбачала створення ієрархічної мережі обчислювальних центрів для збору, обробки та обміну економічною інформацією по всій країні з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень у реальному часі [5]. Зокрема варто зазначити, що вказана система була побудована на засадах, систематизованих в таблиці 2, що мало всеохоплююче значення для економіки.

Таблиця 2

Основні характеристики проекту ЗДАС В.М. Глушкова

Компонент проекту ЗДАС	Опис та характеристики	Значення для економіки
ЄДМОЦ	Єдина державна мережа обчислювальних центрів.	Технічна база для передачі та обробки даних по всій країні.
Рівні системи	100 головних центрів у великих містах, 20 000 районних центрів.	Охоплення всієї управлінської вертикалі від підприємства до уряду.
Об'єкти обслуговування	Близько 20 000 великих підприємств та міністерств.	Повна цифровізація ключових вузлів народного господарства.
База даних	Розподілений банк даних із безадресним доступом та захистом інформації.	Перший прообраз сучасних хмарних сховищ та розподілених реєстрів.

Джерело: систематизовано автором [5]

Варто відмітити, що для розробки ескізного проекту ЗДАС В.М. Глушков особисто вивчив специфіку функціонування понад тисячі об'єктів народного господарства СРСР. Це дозволило йому зрозуміти реальні труднощі планової економіки та визначити точки, де застосування комп'ютерів було критично необхідним для запобігання інформаційному колапсу управління [5].

Під його керівництвом було створено цілу низку унікальних обчислювальних машин, які заклали основу вітчизняної промисловості обчислювальної техніки. Серед них — керуюча ЕОМ «Дніпро», створена у рекордні три роки, та машини серії МІР для інженерних розрахунків. Особливої уваги заслуговує розробка ЕОМ «Україна», яка мала інтелектуальну архітектуру, що відрізнялася від принципів фон Неймана,

проте не була реалізована через відсутність необхідної на той час елементної бази. Він також ініціював дослідження у галузі штучного інтелекту та «мозкоподібних» структур ЕОМ, передбачаючи майбутній розвиток нейромереж. У кінці 1970-х він запропонував принцип макроконвексної архітектури (MIMD за сучасною класифікацією), що дозволило створювати високопродуктивні суперЕОМ. Попри значний опір з боку бюрократичного апарату, який оголошував АСК збитковими, його ідеї сформували в українському суспільстві розуміння необхідності тотальної інформатизації [5].

Зі здобуттям незалежності Україна отримала потужний науковий потенціал, проте економічні реалії вимагали нових підходів до автоматизації. Почався перехід від великих державних проектів до гнучких рішень для приватного бізнесу та нових державних інституцій.

Історія успіху компанії ISpro (частина Linkos Group) є яскравим прикладом того, як сім вітчизняних спеціалістів під керівництвом Сергія Линника у 1990 році розпочали трансформацію бухгалтерського обліку в Україні. Першим продуктом стала програма «Проза» для автоматизації нарахування зарплати, яка мала власну систему керування базами даних (СКБД) та модульну структуру. Це було справжнім ви-кликом, адже спеціалізованого софту в країні фактично не існувало, а комп'ютери були великою рідкістю.

Еволюція продуктів Linkos Group відображає основні етапи розвитку української економіки:

1. 1990-ті: Створення програм «Бест» та «Бест Про» для малих та середніх підприємств.
2. 2000-ні: Технологічне переозброєння та перехід на архітектуру «клієнт-сервер» на базі MS SQL Server та Oracle. Саме в цей період бренд отримав назву ISpro.
3. 2011–2021 роки: Перетворення ISpro на повноцінну ERP-систему, що охоплює управління фінансами, логістикою, складом та людським капіталом.
4. Сучасність: Запуск лінійки мобільних додатків ISpro: Mobile та розробка веб-інтерфейсу для віддаленої роботи [13].

Сьогодні продуктами Linkos Group користуються провідні державні структури (Податкова служба, ДБР, Мін'юст) та приватні гіганти, а програма М. Е. Дос стала стандартом електронного документообігу, забезпечуючи комунікацію між 90% контрагентів в Україні. Платформа ПТАХ, яка використовує хмарні технології GigaCloud, забезпечує безшовний обмін документами між користувачами різних продуктів холдингу [13].

Паралельно з розвитком систем для обліку та звітності, на ринку зміцнювалися позиції рішень для комплексного управління підприємством. Програмний продукт MASTER: Бухгалтерія та MASTER: ERP позиціонуються як інструменти, що забезпечують повний цикл обліку — від роботи з банком до управління виробництвом. Система IT-Enterprise, у свою чергу, виступає як «диригент» бізнес-процесів, забезпечуючи злагоджену роботу всіх підрозділів великих промислових холдингів. Вона дозволяє автоматизувати рутинні операції, знижувати операційні витрати та отримувати глибоку аналітику в реальному часі. Важливою тенденцією останніх років став масовий відхід українського бізнесу від паперових документів та перехід на електронний документообіг (ЕДО), що стимулюється рішеннями FlyDoc та інтеграцією з CRM-системами [12].

У сучасних умовах війни гостро постало питання імпортозаміщення російського програмного забезпечення. Перехід на українські аналоги стає не лише питанням зручності, а й критичним елементом кібербезпеки та національної стійкості. Це вимагає від компаній ретельної підготовки: закриття звітних періодів, резервного копіювання та навчання персоналу роботі з новими інтерфейсами.

Сьогодні ми спостерігаємо зміну фундаментальних засад функціонування інформаційних систем. Основними драйверами трансформації яких є хмарні обчислення, штучний інтелект та концепція Інтернету речей (IoT).

Хмарні ERP-системи (Cloud ERP) стали новим стандартом, витісняючи традиційні локальні рішення. Це зумовлено потребою в гнучкій масштабованості та доступності даних з будь-якої точки світу, що стало особливо актуальним з розвитком віддаленої роботи. За прогнозами, світовий ринок хмарних ERP зросте з 34,83 млрд. доларів у 2023 році до 110,26 млрд. доларів до 2030 року.

В Україні цей тренд підкріплюється безпековими факторами. Використання хмарних інфраструктур дозволяє бізнесу захистити дані від фізичного знищення та забезпечити їхню надійність незалежно від місця роботи співробітників. Станом на 2025 рік понад третина IT-компаній в Україні вже перейшли на стратегію cloud-first [1].

Інтеграція штучного інтелекту в облікові системи дозволяє перейти від простої фіксації фактів господарських операцій до їх інтелектуальної обробки та аналізу. Основні напрями застосування штучного інтелекту в сучасній бухгалтерії та аудиті включають:

- Автоматизацію рутинних завдань: перевірка первинних документів, розпізнавання символів (OCR) та перетворення їх у потрібні електронні формати.
- Аналіз великих даних: обробка значних обсягів інформації, які практично неможливо перевірити вручну, що підвищує точність обліку.
- Боротьба з шахрайством: моніторинг транзакцій у реальному часі дозволяє ідентифікувати аномалії та знижувати ризики зловживань.

Гіперавтоматизація та автономні AI-агенти	Конвергенція ERP та IoT (Industry 4.0/5.0)	Блокчейн та цифровізація державних фінансів	Орієнтація на ESG та сталий розвиток
До 2026 року відбудеться перехід від систем, що потребують постійного введення даних, до систем автономного управління. ERP-системи перетворяться на мультиагентні платформи, де AI-агенти будуть самостійно виконувати складні процеси: від ведення переговорів з постачальниками до оптимізації податкового планування в реальному часі. Гіперавтоматизація охопить не лише бек-офіс, а й фронт-офіс, забезпечуючи персоналізоване обслуговування клієнтів через розумних віртуальних асистентів.	Інтеграція Інтернету речей (IoT) стане невід'ємною частиною ERP-систем, роблячи виробництво та логістику повністю прозорими. Дані від датчиків обладнання дозволять реалізувати стратегії предиктивного технічного обслуговування, автоматично замовляючи запчастини та плануючи ремонти до виникнення збоїв. Моніторинг енергоспоживання в реальному часі стане базовим інструментом для зниження собівартості продукції.	Технологія блокчейн знайде широке застосування в ланцюгах поставок для підвищення прозорості та безпеки транзакцій. На державному рівні очікується створення уніфікованої цифрової платформи системи управління державними фінансами на базі хмарної інфраструктури, що дозволить мінімізувати вплив людського фактора та посилити аналітичний потенціал Міністерства фінансів. Перехід на міжнародний статистичний стандарт SNA 2025 потребуватиме від облікових систем максимальної гармонізації та автоматизації звітності.	ERP-системи майбутнього включатимуть обов'язкові модулі для моніторингу екологічних (моніторинг викидів), соціальних та управлінських показників (ESG). Це стане критичною умовою для залучення інвестицій та відповідності європейським регуляторним вимогам. Компанії обиратимуть програмне забезпечення, яке дозволяє не лише рахувати прибуток, а й оцінювати свій вуглецевий слід та соціальний вплив.

Рис. 1. Ключові вектори розвитку економічних інформаційних систем в діапазоні 2026–2031 роки
Джерело: систематизовано автором [8]

- Прогнозування: використання штучного інтелекту для оцінки фінансових ризиків та моделювання майбутніх грошових потоків, що стає частиною стандартного функціоналу ERP.
- Проте впровадження штучного інтелекту супроводжується низкою ризиків: етичними питаннями упередженості аналізу, технічною складністю інтеграції з застарілими системами та необхідністю гармонізації

Таблиця 3

Ключові тенденції розвитку економічних інформаційних систем та їх виклики для України		
Технологічна тенденція	Очікуваний вплив (2026–2031)	Ключовий виклик для України
Мультиагентні системи	Автономне прийняття рішень у складних логістичних ланцюгах.	Етичне регулювання та відповідальність за помилки ШІ.
Масштабовані хмарні обчислення	Вирішення задач суперкомп'ютерного рівня для середнього бізнесу.	Забезпечення безперебійного швидкісного зв'язку.
Мобільна ERP 2.0	Повне управління бізнесом зі смартфона з голосовим інтерфейсом.	Киберзахист кінцевих пристроїв та каналів передачі даних.
Квантові обчислення	Злам традиційних методів шифрування та перехід до квантової безпеки.	Необхідність швидкої заміни криптографічних протоколів у банківському секторі.

Джерело: систематизовано автором [1; 10]

з європейським регулюванням (EU AI Act). Україна наразі обрала шлях «м'якого регулювання» (soft law), пропонуючи бізнесу добровільні етичні кодекси та створюючи «пісочниці» для тестування інновацій [10].

Аналіз поточних тенденцій та стратегічних документів, таких як «Стратегія цифрового розвитку України до 2030 року», дозволяє окреслити ключові вектори розвитку на найближчі п'ять років, які наведені на рисунку 1.

Загальний очікуваний вплив основних ключових тенденцій розвитку економічних інформаційних систем систематизовано в таблиці 3. Де визначено також основні виклики для України та очікуваний вплив від реалізації вказаних технологій.

Тож за даними таблиці 3 спостерігаємо, що при подальшому розвитку економічних інформаційних систем основним викликом залишатиметься їх етичне регулювання, безпека передачі даних, кіберзахист та швидка криптографія для забезпечення квантової безпеки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підбиваючи підсумки, можна стверджувати, що інформаційні технології для автоматизації економічних процесів пройшли шлях від простих алгоритмів складського обліку до складних інтелектуальних систем, здатних до самонавчання. Україна, маючи глибоке кібернетичне коріння, закладене Віктором Глушковым, зуміла не лише зберегти науковий потенціал, а й створити конкурентоспроможний ринок прикладного програмного забезпечення.

Сьогодні вітчизняні розробники, такі як Linkos Group та MASTER, успішно конкурують із західними аналогами, пропонуючи рішення, адаптовані до специфіки українського законодавства та умов воєнного стану. Майбутнє автоматизації лежить у площині тотальної цифровізації, хмарної мобільності та широкого впровадження штучного інтелекту, що потребує від фахівців нового покоління не лише знань економіки, а й глибоких компетенцій у галузі системного аналізу та інформаційної безпеки.

Основними завданнями на наступні 5 років для української спільноти — як наукової, так і бізнесової — є завершення імпортозаміщення токсичного програмного забезпечення, гармонізація з європейськими стандартами регулювання штучного інтелекту та побудова стійких цифрових екосистем, здатних забезпечити економічне відновлення та зростання країни у післявоєнний період.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

- Гриневич С. Тенденції автоматизації бізнесу, які визначатимуть 2026 рік. *Rebbix*. 2025. URL: <https://www.rebbix.com/blog/business-automation-trends-2026> (дата звернення: 22.01.2026).
- Ковова І.С. Штучний інтелект в управлінні фінансами: стратегічні вектори та виклики. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2025. № 109. С. 107–115. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-109-10>
- Ковова І.С. Світові тенденції розвитку страхового ринку на засадах штучного інтелекту. *Актуальні питання фінансової інклюзії в умовах цифровізації соціально-економічних систем: європейський вектор, виклики та перспективи*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 17–18 лют. 2025 р.). Запоріжжя : ТДАТУ, 2025. С. 117–120. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18463> (дата звернення: 22.01.2026).
- Легомінова С., Голобородько А. Інтегрування штучного інтелекту до бізнес-процесів підприємства як ефективного інструменту його розвитку. *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 4. С. 99–107. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-12>
- ОГАС – Спроба побудови загальнодержавної мережі. Історія розвитку інформаційних технологій в Україні. URL: <https://uacomputing.com/stories/ogas/> (дата звернення: 22.01.2026).
- Орлов І.В. Вплив штучного інтелекту на організацію бухгалтерського обліку та оподаткування підприємства. *Zenodo*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14768343>
- Розіт Т.В., Мурадова К.З. Штучний інтелект в аудиті і бухгалтерському обліку. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.76>
- Стратегія цифрового розвитку інновацій України до 2030. URL: <https://winwin.gov.ua/> (дата звернення: 22.01.2026).
- Соколенко Л., Балла І., Борковська В. Роль штучного інтелекту та автоматизації в сучасному бухгалтерському обліку. *Наукові перспективи*. 2024. № 9(51). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-787-798](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-787-798)

10. Сомова О. ТОП-9 інновацій ERP, про які варто знати у 2026 році. *Ukrainian ERP Forum*. URL: <https://www.erpforum.com.ua/blog/avtomatizatsiia-v-dii-15/top-9-innovatsii-erp-pro-iaki-var-to-znati-u-2026-rotsi-351> (дата звернення: 22.01.2026).
11. Artificial Intelligence Act (Regulation (EU) 2024/1689). URL: <https://artificialintelligenceact.eu/ai-act-explorer> (дата звернення: 22.01.2026).
12. ERP як тренд управління. *IT-Enterprise*. URL: <https://www.it.ua/articles/erp-kak-trend-upravlenija-> (дата звернення: 22.01.2026).
13. ISpro: ІСТОРИЯ УСПИХУ. Частина III *ISpro: вебсайт*. URL: <https://ispro.ua/news/ispro-istoriya-uspihu-chastina-iii> (дата звернення: 22.01.2026).
14. Panasyuk V., Kulyk R. Integration of artificial intelligence into the audit system of Ukraine: national specifics and the european vector. *Economic analysis*. 2025. Vol. 35, no. 3. P. 11–22. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.011>

References

1. Hrynevych, S. (2025) *Tendentsii avtomatyzatsii biznesu, yaki vyznachatymut 2026 rik* [Business automation trends that will define 2026]. Rebbix. Available at: <https://www.rebbix.com/blog/business-automation-trends-2026> [in Ukrainian].
2. Kovova, I. S. (2025) 'Shtuchnyi intelekt v upravlinni finansamy: stratehichni vektory ta vyklyky' [Artificial intelligence in financial management: strategic vectors and challenges], *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriya "Ekonomichna"*, (109), pp. 107–115. doi: 10.26565/2311-2379-2025-109-10 [in Ukrainian].
3. Kovova, I. S. (2025) 'Svitovi tendentsii rozvytku strakhovoho rynku na zasadakh shtuchnoho intelektu' [World trends in the development of the insurance market based on artificial intelligence], *Aktualni pytannia finansovoi inkluzii v umovakh tsyfrovizatsii sotsialno-ekonomichnykh system: yevropeyskyi vektor, vyklyky ta perspektyvy: zb. materialiv II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Zaporizhzhia, 17–18 liut. 2025 r.)*. Zaporizhzhia: TDATU, pp. 117–120. Available at: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18463> [in Ukrainian].
4. Lehominova, S. and Holoborodko, A. (2022) 'Intehruvannia shtuchnoho intelektu do biznes-protsesiv pidpriemstva yak efektyvnoho instrumentu yoho rozvytku' [Integrating artificial intelligence into business processes of the enterprise as an effective tool for its development], *Ekonomichniy forum*, 1(4), pp. 99–107. doi: 10.36910/6775-2308-8559-2022-4-12 [in Ukrainian].
5. UAComputing (n.d.) *OHAS — Sproba pobudovy zahalnodержавnoi merezhi. Istoriia rozvytku informatsiinykh tekhnolohii v Ukraini* [OGAS — An attempt to build a nationwide network. History of information technology development in Ukraine]. Available at: <https://uacomputing.com/stories/ogas/> [in Ukrainian].
6. Orlov, I. V. (2025) *Vplyv shtuchnoho intelektu na orhanizatsiiu bukhhalterskoho obliku ta opodatkovannia pidpriemstva* [The impact of artificial intelligence on the organization of accounting and taxation of the enterprise]. Zenodo. doi: 10.5281/zenodo.14768343 [in Ukrainian].
7. Rozit, T. V. and Muradova, K. Z. (2024) 'Shtuchnyi intelekt v audyti i bukhhalterskomu obliku' [Artificial intelligence in auditing and accounting], *Efektivna ekonomika*, (4). doi: 10.32702/2307-2105.2024.4.76 [in Ukrainian].
8. WinWin.gov.ua (n.d.) *Stratehiia tsyfrovoho rozvytku innovatsii Ukrainy do 2030* [Strategy for digital development of innovations in Ukraine until 2030]. Available at: <https://winwin.gov.ua/> [in Ukrainian].
9. Sokolenko, L., Balla, I. and Borkovska, V. (2024) 'Rol shtuchnoho intelektu ta avtomatyzatsii v suchasnomu bukhhalterskomu obliku' [The role of artificial intelligence and automation in modern accounting], *Naukovi perspektyvy (Naukovi perspektivi)*, 9(51). doi: 10.52058/2708-7530-2024-9(51)-787-798 [in Ukrainian].
10. Somova, O. (2026) *TOP-9 innovatsii ERP, pro iaki var-to znaty u 2026 rotsi* [TOP-9 ERP innovations you should know about in 2026]. Ukrainian ERP Forum. Available at: <https://www.erpforum.com.ua/blog/avtomatizatsiia-v-dii-15/top-9-innovatsii-erp-pro-iaki-var-to-znati-u-2026-rotsi-351> [in Ukrainian].
11. European Union (2024) *Artificial Intelligence Act (Regulation (EU) 2024/1689)*. Available at: <https://artificialintelligenceact.eu/ai-act-explorer>
12. IT-Enterprise (n.d.) *ERP yak trend upravlinnia* [ERP as a management trend]. Available at: <https://www.it.ua/articles/erp-kak-trend-upravlenija-> [in Ukrainian].
13. ISpro (n.d.) *ISpro: ISTORIIA USPIKHU. Chastyna III ISpro: vebсайт* [ISpro: SUCCESS STORY. Part III ISpro: website]. Available at: <https://ispro.ua/news/ispro-istoriya-uspihu-chastina-iii> [in Ukrainian].
14. Panasyuk, V. and Kulyk, R. (2025) 'Integration of artificial intelligence into the audit system of Ukraine: national specifics and the european vector', *Economic analysis*, 35(3), pp. 11–22. doi: 10.35774/econa2025.03.011.

Дата першого надходження статті до видання: 19.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026

Kovova Iryna*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor**Department of Economic Cybernetics
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

STRATEGIC VECTORS OF DEVELOPMENT OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN AUTOMATION OF ECONOMIC PROCESSES

Summary. Introduction. In the current conditions of general digitalization, information technologies have transformed from tools for supporting economic processes into the basis for the functioning of economic systems. The relevance of the study is due to the need to rethink the genesis of economic information systems and find strategic ways to develop automation in Ukraine, especially in the context of military challenges and the course for integration into the European digital space.

Purpose. The purpose of the work is a comprehensive study of the evolution of economic information systems, an analysis of the contribution of the Ukrainian school of cybernetics to the theory and practice of management automation, as well as the identification of modern trends and the formation of a forecast for the development of information economic technologies for the period 2026–2031.

Materials and methods. The study is based on an analysis of the process of evolution of world automation standards (MRP, MRP II, ERP). The article uses the historical-logical method to study the legacy of Academician V. Glushkov and the ZDAS project, as well as the case study method to analyze the development of leading domestic software products (ISpro, M. E. Doc, MASTER). For forecasting, an analysis of strategic documents of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine and reports of leading analytical agencies was used.

Research results. It is proven that the Ukrainian school of cybernetics laid the fundamental principles of distributed databases and network management back in the 1960s, which are implemented in modern cloud solutions. It is established that the domestic software market for automating economic processes has successfully evolved from accounting applications to full-fledged ERP systems and electronic document management ecosystems, which are critically important for cybersecurity and import substitution of Russian software. It is determined that the key trends are the dominance of Cloud ERP, the introduction of artificial intelligence for audit automation and the fight against fraud. A forecast has been formed, according to which in the next 5 years there will be a transition to hyper-automation based on autonomous AI agents, ERP integration with IoT (Industry 5.0) and the mandatory implementation of sustainable development monitoring modules (ESG).

Research prospects. Further research is related to the testing of intelligent systems in the real sector of the economy and the development of autonomous multi-agent systems for supply chain management. In addition, the prospects are in the introduction of Process Mining methods as an audit standard and the harmonization of the legal field of Ukraine with European norms (EU AI Act).

Key words: economic information systems, development, strategy, automation of economic processes, economic information technologies.

УДК 664.6:004.738.5

Кравчук Тетяна Вікторівна

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного
бізнесу*

*Одеський національний технологічний
університет*

ORCID: 0000-0003-3202-8801

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-40

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ НАССР І ISO 22000 У РЕСТОРАННИХ ТЕХНОЛОГІЯХ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Анотація. Вступ. У сучасній ресторанній індустрії безпека харчових продуктів є ключовим чинником якості обслуговування та довіри клієнтів. Швидкий розвиток цифрових технологій створює нові можливості для моніторингу та управління процесами безпеки харчових продуктів, проте одночасно вимагає інтеграції сучасних стандартів НАССР та ISO 22000 у повсякденну практику ресторанних технологій.

Мета. Метою даної статті є дослідження ефективних методів впровадження НАССР і ISO 22000 у ресторанних технологіях з урахуванням цифрових інструментів та визначення перспектив їх застосування для підвищення безпеки харчових продуктів.

Матеріали і методи. Використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу нормативних документів, контент-аналіз практичних кейсів для аналізу практичного досвіду впровадження стандартів у українських та міжнародних ресторанах та метод синтезу результатів. Особлива увага приділялась вивченню прикладів цифрової інтеграції (IoT, хмарні системи, електронна документація).

Результати. Дослідження показало, що інтеграція НАССР та ISO 22000 у ресторанних технологіях дозволяє підвищити рівень безпеки харчових продуктів, скоротити ризики порушень та оптимізувати контрольні процеси. Використання цифрових технологій, таких як датчики IoT та хмарні системи моніторингу, забезпечує швидкий доступ до даних та оперативне реагування на відхилення. Наведено авторські схеми впровадження НАССР, ISO 22000 і авторську таблицю циклу PDCA для ресторану в умовах діджиталізації FSMS.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інтегрованих цифрових платформ для ресторанного бізнесу, що поєднують моніторинг, аналітику та систему навчання персоналу, а також на оцінку економічної ефективності впровадження цифрових FSMS.

Ключові слова: НАССР, ISO 22000, ресторанні технології, цифровізація, безпека харчових продуктів.

Постановка проблеми. Безпечність харчових продуктів є ключовим фактором якості у ресторанних технологіях та одним із головних критеріїв задоволеності споживачів. Сучасні заклади ресторанного господарства працюють у високодинамічному середовищі, де постійно змінюється меню, різноманітні постачальники надають продукти з різною якістю, а персонал взаємодіє у складних технологічних ланцюгах. У таких умовах навіть незначні порушення правил гігієни або технологічного процесу можуть призвести до харчових інцидентів, що негативно впливають на репутацію закладу та становлять ризик для здоров'я споживачів [1].

Сучасні системи управління безпечністю харчових продуктів (FSMS) у ресторанах базуються на міжнародних



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

стандартах HACCP та ISO 22000. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) забезпечує систематичний підхід до виявлення та контролю потенційних небезпек на всіх етапах приготування їжі. ISO 22000 інтегрує принципи HACCP у широку систему менеджменту, включаючи внутрішні аудити, документування та управління ризиками на рівні всієї організації [2; 3].

Разом із цим, впровадження стандартів у ресторанному середовищі стикається із низкою труднощів. Класичні підходи HACCP часто передбачають ручне документування, регулярні інспекції та перевірки, що стає ресурсно-витратним для ресторанів із високим обігом відвідувачів. ISO 22000 передбачає системний контроль і документацію всіх процесів, але її успішне впровадження потребує високого рівня координації та навчання персоналу [2; 4].

Цифровізація ресторанної справи відкриває нові можливості для автоматизації цих процесів. Сучасні цифрові рішення — від IoT-датчиків (Internet of Things) до хмарних платформ і аналітичних систем — дозволяють автоматично контролювати температуру, вологість та терміни зберігання продуктів, вести електронні журнали та оперативно реагувати на порушення [5; 6]. Таким чином, інтеграція цифрових технологій із HACCP та ISO 22000 стає актуальною науковою та практичною проблемою, яка потребує системного дослідження та наукового обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова література останніх років демонструє, що системи HACCP та ISO 22000 значно підвищують рівень безпечності харчових продуктів, знижують ризики харчових захворювань та забезпечують стандартизацію технологічних процесів. Awuchi C. [7] підкреслює, що HACCP є ефективним інструментом превентивного контролю, дозволяючи ідентифікувати критичні точки ризику та розробляти заходи для їхнього контролю. Водночас, автор зазначає, що класичні підходи вимагають адаптації для швидко змінюваних умов ресторанного середовища.

Корецька І. та співавтори [8] досліджували впровадження HACCP у ресторанах різного формату та підкреслили, що успішна реалізація системи потребує розробки детальних внутрішніх процедур, постійного контролю якості інгредієнтів і документування змін у меню. Це підтверджує, що стандартні методики часто не враховують специфіку ресторанних технологій і високий темп роботи закладів.

ISO 22000, за дослідженням Ibrahim et al. [9], дозволяє інтегрувати HACCP у загальну систему управління організацією, що включає внутрішні аудити, управління ризиками та комунікацію між підрозділами. Таке впровадження підвищує ефективність роботи персоналу, зменшує ймовірність помилок та забезпечує стабільну якість послуг.

Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділяють цифровізації процесів управління безпечністю. Використання IoT-датчиків, мобільних додатків та хмарних платформ дозволяє в режимі реального часу контролювати критичні точки, формувати автоматичні звіти та скорочувати вплив людського фактору [5; 6]. Це особливо актуально для мережевих ресторанів, де контроль великих обсягів продуктів і різних процесів вимагає централізованого управління.

Незважаючи на значну кількість робіт, питання комплексної інтеграції HACCP та ISO 22000 із сучасними цифровими технологіями у ресторанних технологіях залишається недостатньо висвітленим. Більшість досліджень або фокусуються на промислових підприємствах, або описують цифрові інструменти без системного поєднання із стандартами FSMS [4; 5]. Таким чином, існує наукова прогалина щодо розробки практичних моделей впровадження цих стандартів із цифровою підтримкою саме в умовах ресторанного бізнесу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз сучасних підходів до впровадження HACCP та ISO 22000 у ресторанних технологіях в умовах діджиталізації та визначення ефективних шляхів підвищення безпечності харчових продуктів через інтеграцію цифрових технологій.

Матеріали і методи. Системний аналіз наукових джерел застосовано для огляду сучасних публікацій, монографій та стандартів щодо HACCP, ISO 22000 та цифровізації ресторанних процесів [1; 8; 9]. Порівняльний аналіз концептуальних підходів використано для зіставлення традиційних та цифрових моделей впровадження систем безпечності. Контент-аналіз практичних кейсів застосовано для вивчення прикладів застосування HACCP та ISO 22000 у ресторанах, включаючи мережеві заклади та локальні ресторани. Для вивчення інтеграції даних для формування науково обґрунтованих висновків та рекомендацій використано метод синтезу результатів. Методи аналізу та порівняння були застосовані для оцінки впливу використання цифрових технологій таких як IoT-датчиків, мобільних додатків, хмарних платформ для автоматизації контролю критичних точок [5; 6].

Виклад основного матеріалу дослідження. У практичних дослідженнях застосування стандартів безпечності в закладах ресторанного господарства описано конкретні випадки інтеграції HACCP та ISO 22000 у виробничі процеси. У науковій роботі Благополучної А. Г. [1] на прикладі ресторанного підприємства «Кавказький двір» (м. Умань, Україна) показано, що впровадження системи контролю критичних точок за принципами HACCP дозволило значно знизити ризики забруднення продуктів, підвищити рівень довіри клієнтів та мінімізувати фінансові втрати, пов'язані з псуванням інгредієнтів.

Ця публікація описує практичні етапи впровадження HACCP: аналіз технологічних процесів від постачання сировини до реалізації готових страв, ідентифікацію критичних контрольних точок, впровадження заходів контролю та регулярний моніторинг. Автор відзначає, що систематична робота з HACCP призвела до підвищення контролю за технологічними параметрами та зниження кількості порушень санітарних вимог. Це підтверджує, що HACCP у ресторанному середовищі реально працює й ефективно покращує безпечність продукції у практичному застосуванні.

Стандарт ISO 22000 забезпечує більш комплексний підхід до управління безпечністю, ніж лише HACCP, оскільки включає додаткові вимоги до процесного менеджменту, комунікації між підрозділами та систематичної верифікації результатів. Реальними прикладами впровадження ISO 22000 є підприємства харчової та гостинної сфери, включно з кафе та кейтеринговими структурами, які використовують сертифікацію для підтвердження відповідності міжнародним вимогам безпечності [2; 4].

У публікації на порталі Food Safety Magazine розглядається процес сертифікації ISO 22000 для ресторанів та харчових сервісів. У статті підкреслюється, що багато закладів громадського харчування впроваджують ISO 22000, щоб не лише контролювати критичні точки за HACCP, але й будувати повноцінну систему менеджменту безпечності, що відповідає міжнародній практиці [3]. Зокрема, робиться акцент на необхідності впровадження FSMS відповідно до ISO 22000:2018, включаючи планування, впровадження та підтримку процедур, а також залучення виконавчого керівництва для створення культури безпечності у закладі.

Більш того, ця сертифікація часто здійснюється через акредитовані органи, такі як TÜV SÜD, SGS (Societe Generale de Surveillance), Bureau Veritas, BSI (British Standards Institution) або Intertek, які проводять аудит FSMS у ресторанах чи харчових сервісах відповідно до стандарту ISO 22000. Сертифікація надає ресторанному закладу офіційне підтвердження відповідності стандарту та є вагомим аргументом для підвищення довіри споживачів і партнерів [4].

Реальні випадки впровадження ISO 22000 можна знайти не лише в окремих ресторанах, а й у харчових сервісах великих готельних комплексів. Наприклад, міжнародна компанія SGS привітала готель Mai House Saigon Hotel із сертифікацією ISO 22000:2018 — це реальне підтвердження застосування стандарту в ресторанно-кулінарних службах готелю, де безпечність харчування є частиною загального менеджменту якості послуг [4]. Така сертифікація свідчить про високий рівень організації процесів харчового обслуговування і підтверджує ефективність FSMS у міжнародних умовах.

Порівняння результатів впровадження систем HACCP та ISO 22000 у підприємствах харчової сфери наведено у таблиці 1. Дана таблиця побудована на основі загальновизнаних положень стандартів ISO 22000 та HACCP, де ISO 22000 охоплює більш широкий менеджмент процесів, а HACCP — конкретний контроль небезпек [1; 12].

Таблиця 1

**Порівняння результатів впровадження систем HACCP та ISO 22000
у підприємствах харчової сфери**

Критерій	HACCP	ISO 22000
Контроль ризиків на критичних точках	Системний контроль небезпек і критичних контрольних точок (ККТ)	Вбудований, з документуванням і аналізом ризиків у всій організації
Процеси менеджменту	Частковий (процеси безпеки)	Повний (включає менеджмент, внутрішній аудит, PRP)
Внутрішній аудит	В основному	Обов'язковий, із структурованою перевіркою
Документування	Обмежене	Повне (політики, процедури, записи)
Цифрова підтримка	Автоматизація окремих точок	Розширена автоматизація з інструментами AI/IoT
Підвищення ефективності діяльності	Стабільні процедури контролю	Стабільність і прозорість процесів у масштабах підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [1; 12]

У таблиці 2 наведено дані про ефективність впровадження ISO 22000 у виробничих підприємствах. Дані для таблиці взяті з реального дослідження ефектів впровадження ISO 22000 у виробничих підприємствах харчових продуктів. Хоча дослідження не стосується безпосередньо ресторанів, воно дає реальні показники впливу FSMS на організацію робочого процесу й безпечність [5].

Результати прикладів із практики демонструють, що сертифікація FSMS за ISO 22000 та впровадження HACCP дають реальні переваги:

- зниження ризиків харчових інцидентів через систематичний контроль небезпек;
- підвищення довіри споживачів завдяки сертифікації та прозорості процесів;
- стандартизація процедур на рівні всієї організації;
- покращення внутрішньої організації через регулярні аудити й вимірювання результатів.

Таблиця 2

Дані про ефективність впровадження ISO 22000 у виробничих підприємствах

Показник	До впровадження	Після впровадження
Несумісності FSMS	висока частота	суттєво зменшена
Продуктивність	нижча	підвищена
Відповідність вимогам	часткова	значно покращена
Витрати на коригувальні дії	вищі	нижчі

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Ця ефективність позитивно впливають не лише на безпечність продукції, але й на конкурентоспроможність ресторанних закладів на ринку, де споживачі дедалі більше цінують сертифіковану якість та безпечність харчування [1].

Схематично етапи впровадження ISO 22000 з цифровою підтримкою наведено на рис. 1.

Ця схема узагальнює реальні підходи до цифрової підтримки FSMS, що використовуються в галузі харчових продуктів (також релевантні для ресторанних технологій) [2; 4].

Схему HACCP у ресторані з цифровою підтримкою наведено на рис. 2. Система HACCP у ресторані забезпечує контроль безпечності харчових продуктів на всіх етапах — від постачання до видачі готової страви — через визначення критичних точок, встановлення меж і постійний моніторинг процесів [1; 6; 7].

Цифрові технології, такі як IoT-датчики, електронні журнали та автоматизовані сповіщення, дозволяють швидко реагувати на відхилення, вести точну документацію та підвищувати ефективність управління безпечністю харчових продуктів [3; 12].

Цикл PDCA для ресторану в умовах діджиталізації FSMS наведено у таблиці 3.

Таким чином, з вищезазначеного видно, що ISO 22000 і HACCP реально впроваджуються у сферу харчування та ресторанного бізнесу як інструменти професійного менеджменту безпечності. Сама ж сертифікація ISO 22000 використовується не лише на виробництві, але й у службах харчування готелів і ресторанів. Крім того, цифровізація впровадження FSMS забезпечує помітне підвищення рівня контролю ризиків та довіру споживачів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Впровадження стандартів HACCP та ISO 22000 у ресторанних технологіях підтвердило свою ефективність у підвищенні безпечності харчових продуктів і організації технологічних процесів. На основі аналізу практичних кейсів встановлено, що:

- HACCP забезпечує систематичний контроль критичних точок виробничого процесу, знижує ризики бактеріального та хімічного забруднення продуктів, а також допомагає стандартизувати внутрішні процедури [2; 5].

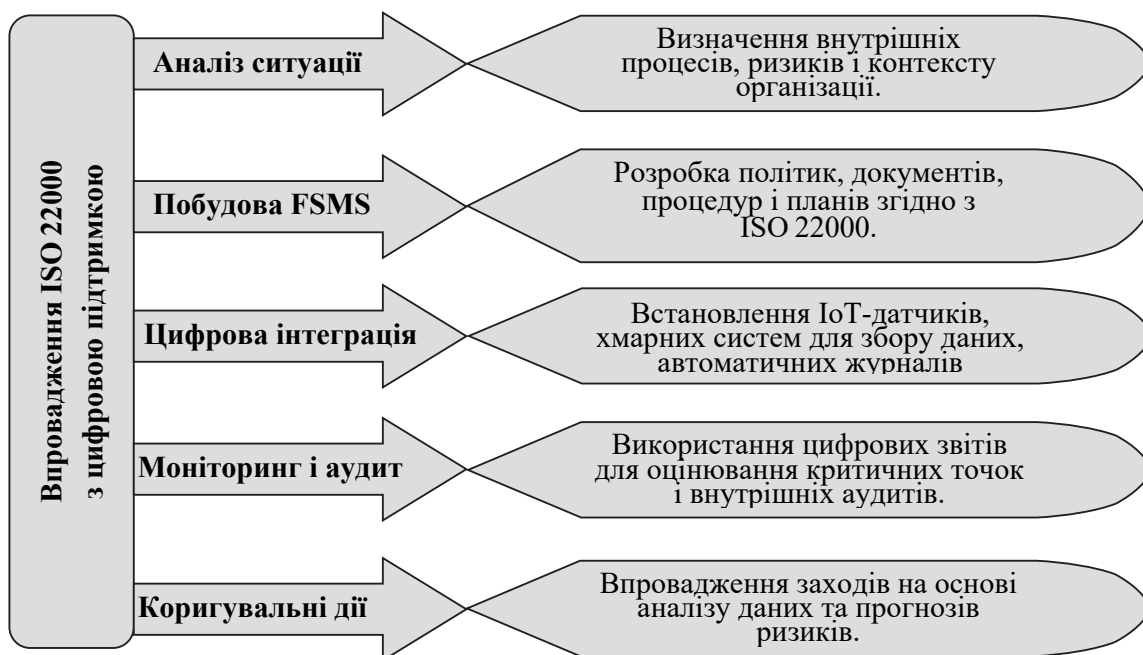


Рис. 1. Етапи впровадження ISO 22000 з цифровою підтримкою

Джерело: авторська розробка за результатами дослідження

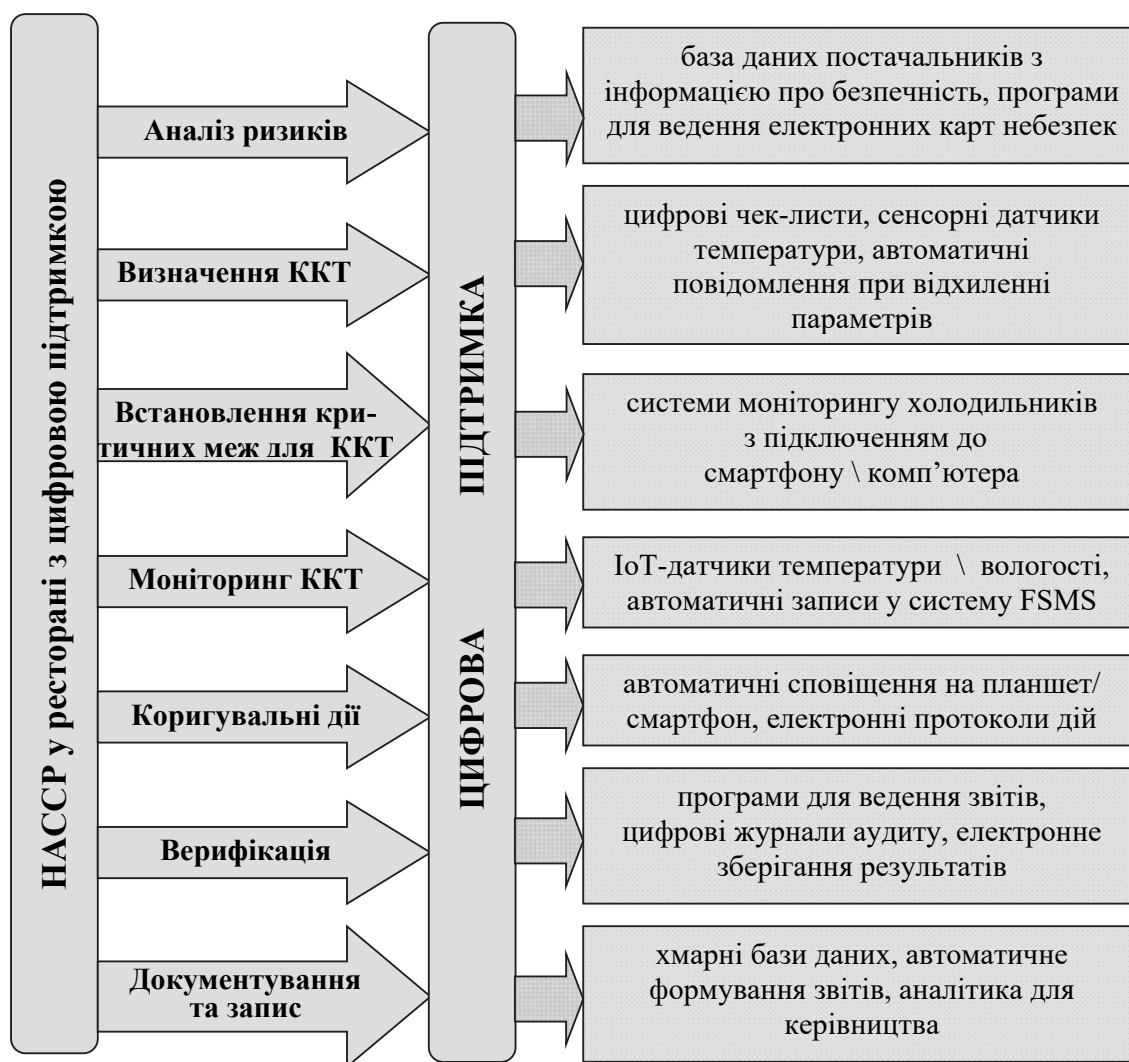


Рис. 2. Схема НАССР у ресторані з цифровою підтримкою

Джерело: авторська розробка за результатами дослідження

- ISO 22000 доповнює НАССР процесним підходом, інтегрує програму PRP (Prerequisite Programs), внутрішні аудити та комунікацію між відділами, що сприяє комплексному менеджменту безпеки та підвищує довіру споживачів [3; 4].

Таблиця 3

Цикл PDCA для ресторану в умовах діджиталізації FSMS

Етап PDCA	Приклад застосування у цифровізованому FSMS
Plan (Плануй)	Використання програмного забезпечення для аналізу ризиків харчової безпеки та автоматичного визначення критичних контрольних точок (ККТ). Планування стандартів обробки продуктів та цифрових процедур, включно з алгоритмами для автоматичних сповіщень про порушення.
Do (Роби)	Впровадження процедури через цифрові системи: персонал використовує планшети/мобільні додатки для перевірки температур, гігієни та чистоти обладнання; автоматично фіксуються записи в електронних журналах.
Check (Перевіряй)	Цифрові сенсори та ІоТ пристрої контролюють температуру продуктів і чистоту обладнання в реальному часі; система проводить автоматичні аудити та формує звіти; персонал отримує сповіщення про відхилення.
Act (Дій / Коригуй)	На основі цифрових даних система пропонує коригувальні дії: оновлення процедур, додаткове навчання персоналу, автоматичне переналаштування процесів для запобігання ризикам, створення аналітичних звітів для управління.

Джерело: авторська розробка

– цифрові технології (IoT, хмарні платформи, аналітика) значно покращують моніторинг, автоматизацію та оперативне реагування на відхилення, особливо у великих мережах ресторанів та готелів [6; 7; 8].

Для подальшого дослідження у сучасних умовах цифровізації ресторанної галузі перспективною є розробка інтегрованих платформ, які забезпечують автоматичний збір даних, аналітику ризиків та прогнозування можливих відхилень. Першочергове значення при цьому має адаптація стандартів під локальні умови, тобто дослідження ефективності застосування FSMS у різних країнах та регіонах, врахування особливостей меню та кліматичних факторів. Окремо слід вивчати вплив сертифікації на економічну ефективність у вигляді оцінки фінансових результатів впровадження ISO 22000 у ресторанах і готельних комплексах. Крім того, актуальною є розробка електронних курсів та інтерактивних тренінгів для підвищення компетенцій у сфері безпечності харчових продуктів.

Враховуючи зростаючий попит на безпечність харчових продуктів та розвиток цифрових технологій, впровадження стандартів HACCP та ISO 22000 у ресторанних технологіях буде залишатися актуальним та перспективним напрямом наукових досліджень і практичної діяльності.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Благополучна А.Г. Практичне застосування HACCP у ресторанах України. *Харчові технології*. 2024. № 3. С. 45–52.
2. ISO 22000:2018 Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65464.html> (дата звернення: 12.02.2026).
3. ISO 22000 Implementation in Restaurants and Catering. *Food Safety Magazine*. 2022. URL: <https://www.foodsafetymagazine.com> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Case Study: Mai House Saigon Hotel, ISO 22000 Certification. *SGS Group*. 2021. URL: <https://bvhttdl.gov.vn/khach-san-mai-house-saigon-dat-chung-nhan-haccp-20251128101420727.htm> (дата звернення: 18.02.2026).
5. Guidelines for Food Safety Management in the Hospitality Sector. *EFSA (European Food Safety Authority)*. 2022. URL: https://food.ec.europa.eu/food-safety/biological-safety/food-hygiene/guidance-platform_en (дата звернення: 18.02.2026).
6. Turnock B. Modern Approaches to Food Safety in Restaurants. *Food Control*. 2023. Vol. 147. 109554. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2023.109554>
7. Awuchi C. HACCP, quality, and food safety management in food and agricultural systems. *Cogent Food & Agriculture*. 2023. Vol. 9, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311932.2023.2176280>
8. Koretska I., Maslikov M., Kocherha Y., Bondarenko O. Development of a safety management system for diet production on the basis of HACCP principles in restaurant establishments. *SWorld Journal*. 2024. URL: <https://sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj23-00-037> (дата звернення: 20.02.2026).
9. Ibrahim A., Zaki M., Tager A. Analyzing the food safety management programs (HACCP / ISO 22000) implemented in hotels. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*. 2023. 6(1). P. 168–185.
10. General Principles of Food Hygiene (CXC 1–1969). *Codex Alimentarius*. Rome: FAO/WHO, 2021. URL: <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-texts/list-standards/en/> (дата звернення: 18.02.2026).
11. Food Safety and Hygiene Practices in Hospitality Industry. *International Labour Organization*. Geneva. 2022. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-en/index.htm> (дата звернення: 20.02.2026).
12. Rihawi H. Impact of ISO 22000 on Food Safety Management Systems. *CyTA Journal of Food*. 2024. Vol. 22(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/19476337.2024.2431281>

References

1. Blahopoluchna, A. H. (2024). Praktychne zastosuvannia HACCP u restoranakh Ukrainy. *Kharchovi tekhnolohii*, (3), 45–52.
2. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 22000:2018 food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain*. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/65464.html>
3. Food Safety Magazine. (2022). *ISO 22000 implementation in restaurants and catering*. Retrieved from <https://www.foodsafetymagazine.com>

4. SGS Group. (2021). *Case study: Mai House Saigon Hotel, ISO 22000 certification*. Retrieved from <https://bvhttdl.gov.vn/khach-san-mai-house-saigon-dat-chung-nhan-haccp-20251128101420727.htm>
5. European Food Safety Authority. (2022). *Guidelines for food safety management in the hospitality sector*. Retrieved from https://food.ec.europa.eu/food-safety/biological-safety/food-hygiene/guidance-platform_en
6. Turnock, B. (2023). Modern approaches to food safety in restaurants. *Food Control*, 147, 109554. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2023.109554>
7. Awuchi, C. (2023). HACCP, quality, and food safety management in food and agricultural systems. *Cogent Food & Agriculture*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311932.2023.2176280>
8. Koretska, I., Maslikov, M., Kocherha, Y., & Bondarenko, O. (2024). Development of a safety management system for diet production on the basis of HACCP principles in restaurant establishments. *SWorld Journal*. Retrieved from <https://sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj23-00-037>
9. Ibrahim, A., Zaki, M., & Tager, A. (2023). Analyzing the food safety management programs (HACCP/ISO 22000) implemented in hotels. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 6(1), 168–185.
10. Codex Alimentarius Commission. (2021). *General principles of food hygiene (CXC 1-1969)*. Retrieved from <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-texts/list-standards/en/>
11. International Labour Organization. (2022). *Food safety and hygiene practices in hospitality industry*. Retrieved from <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang—en/index.htm>
12. Rihawi, H. (2024). Impact of ISO 22000 on food safety management systems. *CyTA — Journal of Food*, 22(1). <https://doi.org/10.1080/19476337.2024.2431281>

Дата першого надходження статті до видання: 25.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026

Kravchuk Tetiana*Candidate of Technical Sciences,**Associate Professor**Department of Hotel and Restaurant Business**Odesa National University of Technology*

MODERN APPROACHES TO IMPLEMENTING HACCP AND ISO22000 IN RESTAURANT TECHNOLOGIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Summary. *Introduction.* In the modern restaurant industry, food safety is a key factor in service quality and customer trust. The rapid development of digital technologies creates new opportunities for monitoring and managing food safety processes, while simultaneously requiring the integration of modern HACCP and ISO 22000 standards into everyday restaurant practices.

Purpose. The purpose of this article is to study effective methods for implementing HACCP and ISO 22000 in restaurant technologies, taking into account digital tools, and to identify prospects for their application in enhancing food safety.

Materials and Methods. The study employs methods of system analysis, comparative analysis of regulatory documents, and content analysis of practical cases to examine the experience of implementing standards in Ukrainian and international restaurants, as well as the method of result synthesis. Special attention is paid to the study of digital integration examples (IoT, cloud systems, electronic documentation).

Results. The research has shown that the integration of HACCP and ISO 22000 into restaurant technologies improves food safety levels, reduces the risk of violations, and optimizes control processes. The use of digital technologies, such as IoT sensors and cloud-based monitoring systems, ensures rapid access to data and prompt response to deviations. The original schemes for implementing HACCP and ISO 22000, as well as an original PDCA cycle table for a restaurant in the context of digitalized FSMS, are presented.

Discussion. Further research should focus on the development of integrated digital platforms for the restaurant business that combine monitoring, analytics, and staff training systems, as well as on evaluating the economic efficiency of implementing digital FSMS.

Key words: HACCP, ISO 22000, restaurant technologies, digitalization, food safety.

УДК 336.71:368

Краснова Ірина Вікторівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри банківської справи
та страхування*

*Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*
ORCID: 0000-0002-4507-6629

Карпенко Марина Сергіївна

*здобувач освітнього ступеня «Бакалавр»
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана*
ORCID: 0009-0009-1418-8562

Стрижак Артур Петрович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри банківської справи
та страхування*

*Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*
ORCID: 0009-0006-0633-0651

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-37

ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ БАНКІВСЬКО-СТРАХОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ВЕКТОРИ ЇХ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Анотація. Вступ. Умови цифровізації фінансових послуг, посилення міжсекторальної конвергенції та зростання попиту на комплексні фінансові рішення актуалізують дослідження моделей банківсько-страхової інтеграції як важливого напрямку трансформації сучасного фінансового посередництва. Для України ця проблематика має особливе значення з огляду на розрив між високим рівнем цифрової зрілості банківського сектору та обмеженим розвитком зрілих форм банкострахування.

Мета. Метою дослідження є систематизація моделей банкострахування, виявлення логіки їх еволюції та обґрунтування пріоритетних векторів розвитку банківсько-страхової інтеграції в Україні.

Матеріали і методи. Інформаційну базу дослідження становлять статистичні дані Національного банку України, аналітичні матеріали міжнародних інституцій та наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів. У дослідженні використано методи теоретичного узагальнення, систематизації, порівняльного та системного аналізу, аналізу і синтезу, а також економіко-логічного узагальнення.

Результати. Виокремлено чотири базові моделі банківсько-страхової інтеграції: дистрибуційну, модель стратегічного партнерства, модель фінансової групи та інтегровану фінансову екосистему. Обґрунтовано, що їх еволюцію доцільно трактувати не як просте ускладнення організаційних форм співпраці, а як зміну домінуючого механізму інтеграції – від каналу продажу до цифрово координованого управління клієнтським досвідом. Встановлено, що в Україні домінує дистрибуційна модель, тоді як вищі рівні інтеграції залишаються фрагментарними. Виявлено системні бар'єри розвитку, пов'язані з низькою страховою культурою, нерівномірною цифровою зрілістю страховиків, обмеженою аналітичною інтеграцією та інституційно-регуляторними обмеженнями. Доведено, що після шоку 2022 р. страховий ринок України перейшов до відновлювальної динаміки, однак це саме по собі ще не означає автоматичного переходу до зрілих моделей банкострахування.

Зроблено висновок, що подальший розвиток моделей банківсько-страхової інтеграції в Україні потребує поглиблення.

Перспективи. Перспективи подальшого розвитку моделей банкострахування в Україні пов'язані з поглибленням стратегічного партнерства між банками та страховими компаніями, розширення цифрових каналів реалізації страхових продуктів, впровадження інноваційних форматів страхування, зокрема вбудоване страхування, та гармонізації регуляторного середовища з європейськими стандартами.

Ключові слова: банкострахування, банківсько- страхова інтеграція, фінансова конвергенція, цифровізація фінансових послуг, поп-life страхування, вбудоване страхування, фінансові екосистеми, клієнтоорієнтованість, канали дистрибуції.

Постановка проблеми. Український фінансовий ринок функціонує в парадоксальній ситуації. З одного боку, банківський сектор демонструє високий рівень цифровізації,



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

розгалужену клієнтську базу та розвинені дистанційні канали обслуговування. Тобто фактично формує інфраструктурні передумови для масштабного розвитку банкострахування. З іншого боку, частка реалізації страхових продуктів через банківські канали в Україні ледь досягає 8–10% у non-life сегменті, тоді як у країнах Європейського Союзу цей показник перевищує 30%, а в окремих державах сягає 50–70% у страхуванні життя [1].

Такий розрив між наявним інституційним потенціалом і фактичним станом ринку, на наш погляд, не є випадковим. Вважаємо, що він відображає глибші структурні диспропорції розвитку банківсько-страхової взаємодії. Моделі, що нині домінують на українському ринку, переважно зводяться до найпростіших форм дистрибуційної співпраці. Натомість стратегічне партнерство, фінансові групи та інтегровані екосистеми наразі залишаються поодинокими винятками, ніж усталеною практикою. За таких умов банками сприймають страхові компанії не як рівноправні учасники створення комплексної фінансової цінності, а як допоміжний елемент у системі обслуговування клієнтів. Це істотно звужує потенціал синергії, який міг би виникати внаслідок поєднання банківських каналів дистрибуції зі страховими компетенціями.

Наслідки цього відчуються на різних рівнях. Для фінансових установ — це втрачена синергія, недиверсифіковані джерела доходів та звуження клієнтської пропозиції. Для домогосподарств — обмежений доступ до страхових продуктів, низький рівень фінансового захисту, особливо критичний в умовах воєнної економіки. Для фінансового ринку загалом — консервація фрагментарної інституційної структури, що ускладнює адаптацію до європейських регуляторних стандартів.

Отже, ключова проблема полягає не просто в низькому рівні банкострахування, а у відсутності системного розуміння того, *які моделі інтеграції* є релевантними для України, *які чинники* стримують їх розвиток та *які вектори* подальшого руху здатні забезпечити перехід від точкової дистрибуції до формування зрілих форм банківсько-страхової взаємодії.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика банківсько-страхової інтеграції є предметом наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. У зарубіжній літературі теоретичне підґрунтя дослідження еволюції фінансового посередництва заклали F. Allen та A. Santomero [2], які акцентують увагу на розширенні функцій фінансових інститутів у сфері управління ризиками та інформаційного посередництва. F. Mishkin [3] розглядає фінансову конвергенцію як ключовий чинник структурних змін, що зумовлює перехід до універсальних фінансових платформ. Безпосередньо питання банкострахування системно досліджено в працях G. Bergendahl [4], який виокремив основні інституційні моделі банківсько-страхової інтеграції, та J. Cummins і M. Weiss [5], які зосередилися на оцінці синергетичних ефектів від поєднання банківських каналів дистрибуції та страхових продуктів. Сучасні дослідження міжнародних організацій (OECD [6], Swiss Re Institute [7]) розглядають банківсько-страхову взаємодію крізь призму формування фінансових екосистем і цифрової трансформації фінансових ринків.

Важливим емпіричним доповненням до теоретичних напрацювань є дослідження J. Rauch [8], у якому на основі 120 спостережень для 15 європейських країн за 2004–2017 рр. встановлено, що частка ліфепремій, реалізованих через банки, у середньому перевищує 50%, але варіює від 5,1 до 87,3%. Автор показує, що успіх банкострахування визначається насамперед щільністю банківської мережі та рівнем розвитку страхового ринку, а також регуляторними обмеженнями на перетин банківської й страхової діяльності, ризиковістю банківського сектору та доступом клієнтів до онлайнбанкінгу.

Вітчизняна наукова література представлена працями Охрименко І.Б. та інші [9], Захаркіної Л.С., Федчун С.В. [10], а також Житар М. [11], які аналізують інституційні особливості розвитку страхового ринку України, роль банківських каналів дистрибуції страхових продуктів та перспективи банкострахування в умовах трансформації фінансового сектору. Узагальнення цих досліджень дає змогу виокремити три базові рівні інтеграції: договірний (агентський), коопераційний (стратегічне партнерство) та капітальний (фінансові групи, злиття).

Попри значний науковий доробок, більшість досліджень або описує окремі форми банкострахування, або розглядає його переважно як канал дистрибуції страхових продуктів без належного врахування цифрової трансформації фінансового посередництва. Недостатньо розкритими залишаються логіка еволюції моделей банківсько-страхової інтеграції, бар'єри переходу між рівнями інтеграції та пріоритетні вектори їх розвитку в Україні, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Інтеграція банківських і страхових послуг є одним із найбільш показових проявів структурної трансформації сучасного фінансового посередництва. У науковому дискурсі цей процес традиційно пов'язується з фінансовою конвергенцією, в межах якої відбувається поступовий перехід від функціонально відокремлених фінансових інститутів до інтегрованих моделей обслуговування, що поєднують банківські, страхові та інвестиційні сервіси в єдиному інституційному середовищі. Водночас сучасний етап розвитку фінансових ринків засвідчує, що саме по собі поєднання банківських і страхових продуктів ще не формує стійкої конкурентної переваги. Визначальним аспектом є характер організації цієї взаємодії, зокрема її інституційна архітектура, глибина інтеграції бізнес-процесів, роль даних і характер

створюваної цінності для клієнта. Саме тому банкострахування доцільно розглядати не як окремий канал продажу страхових послуг через банки, а як еволюційний континуум моделей банківсько-страхової інтеграції. Такий підхід дає змогу перейти від опису окремих форм співпраці до пояснення логіки розвитку цього сегмента фінансового посередництва.

Економічна доцільність банківсько-страхової інтеграції зумовлена взаємодоповнюваністю функціональних переваг банків і страхових компаній. Банки володіють значною клієнтською базою, розгалуженою мережею дистрибуції, високою частотою контакту з клієнтом та дедалі потужнішою цифровою інфраструктурою. У свою чергу страхові компанії, мають навички у сфері оцінювання, трансферу та диверсифікації ризику, а також у розробленні страхових продуктів, адаптованих до різних поведінкових, майнових та фінансових профілів споживачів. Поєднання цих компетенцій створює синергетичний ефект, що проявляється у зниженні трансакційних витрат, диверсифікації джерел доходів, підвищенні ефективності фінансового посередництва та розширенні доступу клієнтів до комплексних фінансових рішень. Однак масштаб і стійкість такого ефекту прямо залежать від моделі взаємодії між банком і страховиком.

На наш погляд, еволюцію моделей банкострахування доцільно розглядати не лише як послідовну зміну організаційних форм співпраці між банками та страховими компаніями, а насамперед як відображення глибшої трансформації логіки фінансового посередництва. У цій трансформації змінюється не просто ступінь інституційної взаємодії сторін, а сам механізм створення вартості: від використання банку як каналу дистрибуції страхового продукту — до формування спільного цифрового середовища, у межах якого фінансова і страхова послуга інтегруються в єдиний клієнтський досвід. Саме тому типологія моделей банкострахування має аналітичне значення не лише для класифікації існуючих практик, а й для виявлення напряму структурної еволюції фінансового ринку (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна аналітична характеристика моделей банківсько-страхової інтеграції

Модель/ Рівень інтеграції	Інституційна структура	Роль банку	Джерела доходів банку	Ключові переваги	Основні ризики / обмеження
Дистрибуційна (агентська) / Низький	Банк виступає агентом або посередником страховика	Продаж страхових продуктів через відділення, контакт-центр, інтернет- та мобільний банкінг	Комісійна винагорода	Низькі витрати входу, швидкий запуск, використання наявної клієнтської бази	Обмежена синергія, слабка продуктова інтеграція, залежність від якості страхового партнера
Стратегічне партнерство / Середній	Довгострокова договірна співпраця банку і страховика	Спільне просування продуктів, сегментація клієнтів, участь у продуктовому дизайні	Комісії, тантєма, частка від спільного фінансового результату	Персоналізація продуктів, краща клієнтська аналітика, вища стабільність співпраці	Залежність від партнерської стратегії, складність координації, потреба у технологічній сумісності
Фінансова група / конгломерат / Високий	Банк і страхова компанія функціонують у межах спільного корпоративного контролю	Координація продажів, капіталу, ризик-менеджменту та управлінських процесів	Комісійні, страхові прибутки, синергетичний ефект групи	Глибока інтеграція сервісів, ефект масштабу, централізація функцій	Складність корпоративного управління, регуляторне навантаження, ризик перенесення шоків між сегментами
Інтегрована фінансова екосистема /Дуже високий	Єдина цифрова платформа, у межах якої страхові сервіси є вбудованим елементом комплексної фінансової пропозиції	Оркестрація клієнтського досвіду, data-driven персоналізація, автоматизація пропозицій	Комісійні, платформні доходи, монетизація клієнтських даних і сервісної екосистеми	Максимальна зручність для клієнта, висока масштабованість, можливість вбудованого страхування	Високі інвестиції в ІТ, кіберризик, регуляторна невизначеність, залежність від цифрової зрілості учасників

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 4–6]

Початковою і водночас найпростішою формою такої взаємодії виступає дистрибуційна, або агентська, модель. У її межах банк фактично виконує роль інституційно розширеного каналу збуту, тоді як страховик зберігає повний контроль над андеррайтингом, ціноутворенням, врегулюванням збитків і страховими виплатами. Вважаємо, що економічна логіка цієї моделі є доволі прагматичною. Зокрема, банк монетизує доступ до власної клієнтської бази та інфраструктури, а страховик отримує додатковий канал дистрибуції

без необхідності розбудови власної мережі. Саме така організаційна простота, низькі витрати входу та можливість швидкого масштабування і визначили історичне домінування цієї моделі на ранніх етапах банкострахування. Водночас, на нашу думку, її не слід переоцінювати як повноцінну форму інтеграції, оскільки вона забезпечує лише зовнішню кооперацію без глибокого поєднання бізнес-процесів, даних і ризикових контурів. Іншими словами, у цій моделі банкострахування ще не виходить за межі транзакційної логіки.

Якісно інший рівень взаємодії репрезентує модель стратегічного партнерства, в якій банк і страховик переходять від епізодичної кооперації до довгостроково скоординованої співпраці. Саме тут починає формуватися справжній синергетичний ефект, оскільки сторони не просто обмінюються каналами збуту, а вже спільно конструюють продукти, сегментують клієнтів, вбудовують страхові рішення в кредитні, платіжні чи накопичувальні сервіси, а також частково інтегрують маркетингову і клієнтську аналітику. На відміну від агентської схеми, ця модель змінює саму природу взаємодії: банк перестає бути пасивним посередником і поступово стає співучасником створення страхової цінності. Саме тому доходи банку можуть формуватися не лише як комісійна винагорода, а і як участь у фінансовому результаті страхового портфеля. Однак принципово важливо, що така конфігурація вже вимагає не просто договірних відносин, а інституційної сумісності, технологічної інтегрованості та стратегічної довіри між партнерами. Отже, стратегічне партнерство є не «розширеною агентською моделлю», а окремою фазою еволюції банкострахування, у якій кооперація поступово трансформується у спільне створення цінності.

Подальше поглиблення інтеграції втілюється у моделі фінансової групи або конгломерату, де банк і страхова компанія функціонують у межах спільного корпоративного контролю. У цьому випадку йдеться вже не про партнерство як форму узгодження інтересів, а про внутрішньоорганізаційну інтеграцію, що дозволяє консолідувати капітал, централізувати ризик-менеджмент, оптимізувати фінансові потоки й вибудовувати міжсегментну бізнес-архітектуру. Проте саме тут особливо чітко виявляється діалектичний характер інтеграції зокрема, чим вищий рівень організаційної єдності, то більш важливими стають не лише синергійні вигоди, а й системні ризики. Зазначимо, що насамперед ідеться про ризик зараження, коли фінансові проблеми одного елемента групи здатні швидко поширюватися на інші її складові, а також про ускладнення корпоративного управління, прозорості контролю та регуляторного нагляду. Тому, на нашу думку, модель конгломерату не може розглядатися як безумовно «досконаліша» форма банкострахування порівняно зі стратегічним партнерством. У багатьох випадках вона є не стільки вищою стадією розвитку, скільки більш ризиковою та управлінською витратною формою інтеграції.

Наразі, в умовах цифровізації, найбільш релевантною вважається модель інтегрованої фінансової екосистеми. Її сутність полягає в тому, що банк і страхова компанія вже функціонують не як автономні інституції, що узгоджують окремі етапи співпраці, а виступають вже як рівнозначні елементи єдиної цифрової архітектури. Саме в цій моделі страховий продукт остаточно втрачає ознаки ізольованого об'єкта продажу і перетворюється на вбудований сервіс, що активується в конкретному клієнтському сценарії — під час оформлення кредиту, здійснення платежу, купівлі товару, бронювання поїздки чи користування іншим цифровим сервісом. На наш погляд, принципова відмінність цієї моделі полягає в тому, що вона змінює не лише спосіб продажу страхового продукту, а саму онтологію банкострахування: від «продажу страхового продукту через банк» — до «інтегрованого управління ризиковими потребами клієнта в межах єдиного цифрового середовища». Саме тому ключовими ресурсами тут стають не мережа відділень чи участь у капіталі, а дані, API-інтеграція, алгоритми персоналізації, автоматизоване управління клієнтським досвідом та аналітика поведінкових патернів.

Отже, еволюцію моделей банкострахування доцільно інтерпретувати не як механічний рух від «простого» до «складного», а як процес зміни домінуючого механізму інтеграції між банківським і страховим бізнесом. Якщо на ранніх етапах така інтеграція будувалася переважно навколо каналу продажу страхових продуктів, то на наступних — навколо спільного продуктового дизайну, координації бізнеспроцесів і корпоративного контролю, а на сучасному етапі — навколо даних, цифрової інфраструктури та управління клієнтським досвідом. Саме в цьому, на нашу думку, полягає ключова тенденція розвитку банкострахування: воно поступово перестає бути лише інструментом кроспродажу та трансформується в одну з форм платформної організації фінансового бізнесу. Така трансформація сприяє підвищенню ефективності фінансового посередництва, зниженню операційних витрат, розширенню можливостей персоналізації фінансово-страхових продуктів і формуванню інтегрованих сервісних рішень у межах єдиних цифрових платформ та фінансових екосистем.

Виходячи з викладеного, вважаємо за доцільне перейти від опису окремих моделей до узагальнення їх системної логіки. Для цього пропонуємо концептуальну аналітичну модель розвитку банкострахування, яка відображає не лише складові взаємодії банків і страховиків, а й ключові детермінанти, канали інтеграції та результати цієї взаємодії на рівні фінансової системи. Такий підхід дає змогу показати, що банкострахування слід розглядати не як ізольований сегмент ринку, а як елемент ширшої трансформації фінансового посередництва в напрямі цифрових екосистем.

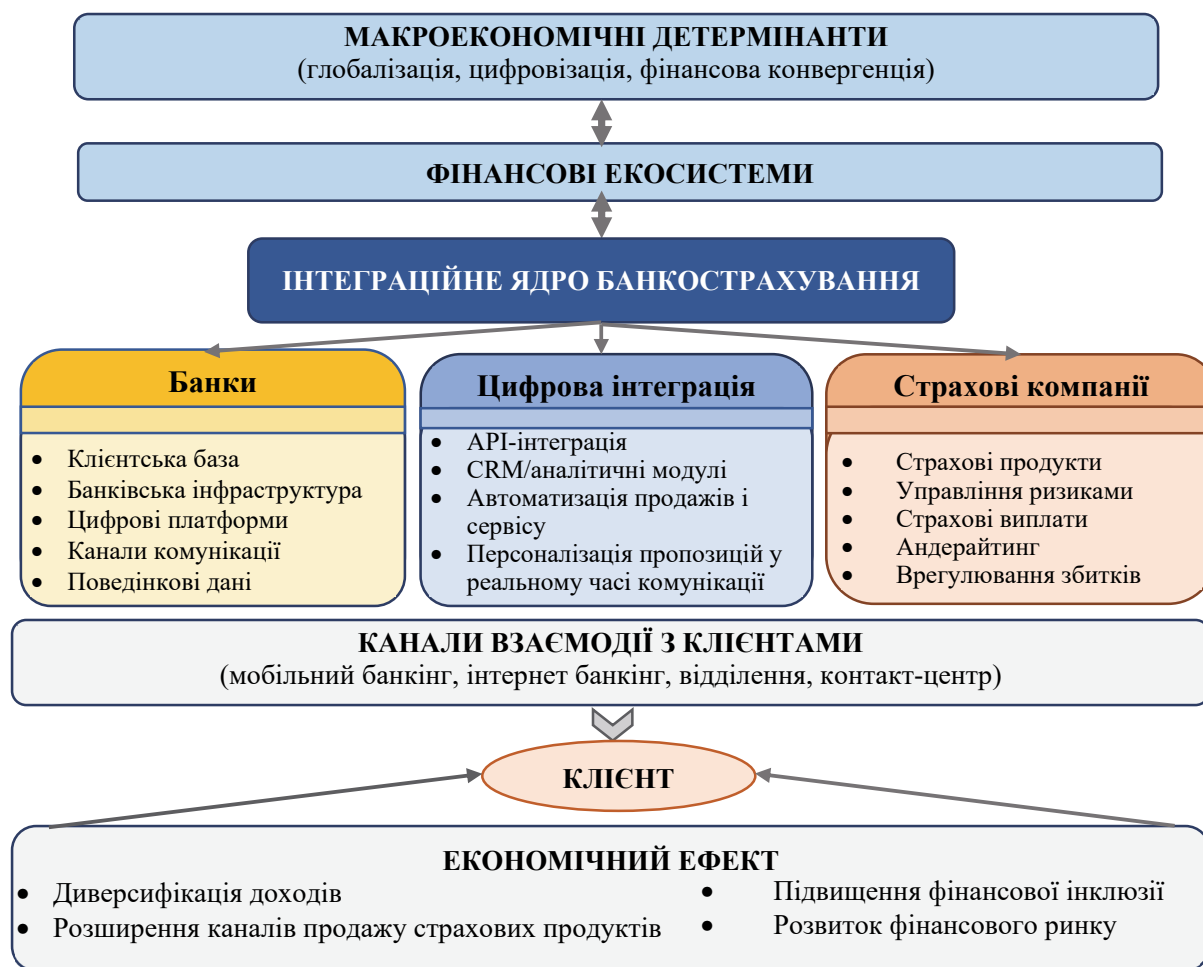


Рис. 1. Модель розвитку банкострахування у системі фінансового посередництва

Джерело: узагальнено авторами на основі [2–6; 11]

Запропонована аналітична модель (рис. 1) відображає системний характер інтеграції банківського та страхового секторів. Банкострахування постає як результат впливу макроекономічних, структурних та інституційних чинників, серед яких домінують цифровізація, глобалізація фінансових ринків та фінансова конвергенція. Банки забезпечують доступ до клієнтської бази та цифрових каналів комунікації, страхові компанії — розробку продуктів та управління ризиками. Канали взаємодії (мобільний банкінг, інтернетбанкінг, відділення) сприяють формуванню персоналізованих пропозицій на основі аналізу фінансової поведінки клієнтів. Результатом є синергетичний ефект у диверсифікації доходів, розширення каналів продажу, підвищення доступності фінансових послуг.

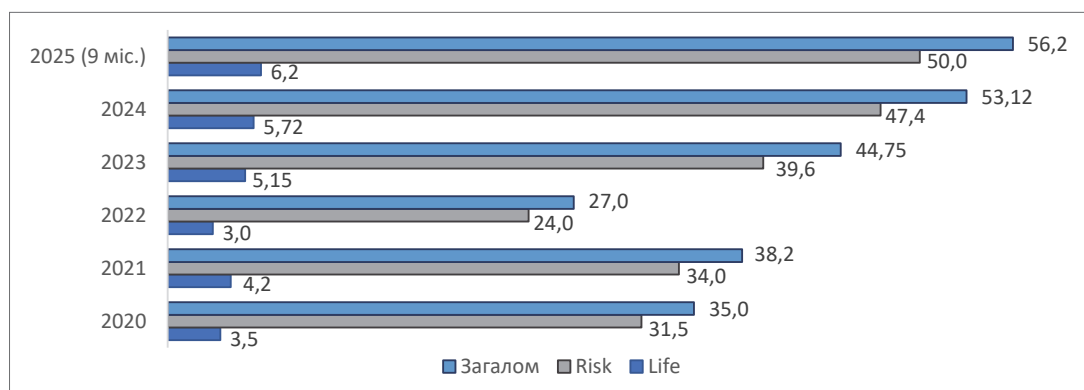


Рис. 2. Динаміка страхових премій в Україні, млрд. грн

Джерело: розроблено авторами на основі [12; 16–17]

Спираючись на цю концептуальну рамку, проаналізуємо динаміку українського страхового ринку. У 2022 р. він зазнав різкого шоку коли премії зі страхування життя знизилися до 3,0 млрд. грн, а ризикового страхування — до 24,0 млрд. грн, що істотно поступається показникам 2020–2021 рр (рис. 2). Проте вже у 2023 р. маємо суттєве відновлення. Зокрема *lifepremії* зросли до 5,15 млрд. грн, а *riskpremiї* — до 39,6 млрд. грн, а в 2024 р. — до 5,72 та 47,4 млрд. грн відповідно. За 9 місяців 2025 р. ці значення досягли 6,20 та 50,0 млрд. грн. відповідно. Ця динаміка засвідчує формування стійкого висхідного тренду. Важливо, що після шокового падіння 2022 року ринок не лише компенсував втрати, а й перевищив довоєнні обсяги премій, створюючи сприятливішу базу для розвитку інтегрованих каналів продажу, зокрема через банківську мережу.

Однак, відновлення премій саме по собі не означає переходу до зрілих моделей банкострахування, воно формує базу для поглиблення інтеграції. Отже, динаміка ринку має розглядатися не як доказ еволюції моделей, а як передумова їх структурної трансформації. За даними НБУ, у 2024 році премії ризикового страхування становили 47,354 млрд. грн, а *lifepremії* — 5,725 млрд. грн, що засвідчує поступове відновлення ринку та його адаптацію до кризових умов [17]. Водночас ці позитивні тенденції ще не означають автоматичного переходу до зрілої моделі банкострахування.

Унаслідок повномасштабного вторгнення страховий ринок України зіткнувся зі значним скороченням ділової активності, однак уже в 2023–2025 рр. продемонстрував здатність до відновлення, перевищивши довоєнний рівень валових премій. Водночас проникнення страхування в економіці залишається нижчим за 1% ВВП, а структура премій типова для ринку, що розвивається: домінування *nonlifestрахування* з концентрацією в автострахуванні та обов'язкових видах і відносно невелика частка страхування життя, чутливого до макроекономічної та демографічної нестабільності. На цьому тлі банкострахування зберігає радше нішевий статус: за оцінками ринку частка банківських каналів у розподілі премій зі страхування життя в Україні коливається поблизу чверті, тоді як у країнах ЄС банківський канал забезпечує близько половини *lifepremій* у середньому та понад 60% у зрілих ринках на кшталт Франції.

За даними Insurance Europe, які узагальнює J. Rauch, середній рівень використання банківських каналів у європейському страхуванні життя сягає близько 51%, а в окремих країнах (Італія, Португалія, Туреччина) перевищує 70–80%, що ще раз підкреслює масштаб відставання України від європейських практик банкострахування [8].

Зазначимо, що такі кількісні диспропорції свідчать не лише про загальне «недострахування» домогосподарств і бізнесу, а й про структурні обмеження розвитку саме банківсько-страхової взаємодії. З одного боку, відносно швидке відновлення обсягів премій демонструє стійкість ринку та спроможність банківських каналів відновлювати продажі в умовах війни. З іншого — низьке проникнення страхування, значний розрив між потенціалом банківської інфраструктури та реальною часткою банкострахування, а також концентрація співпраці в простих дистрибуційних моделях вказують на те, що наявна конфігурація інтеграції не забезпечує ні повноцінної реалізації синергії «банк–страховик», ні належного рівня фінансового захисту домогосподарств. Це зумовлює необхідність подальшого аналізу інституційної конфігурації банкострахування (табл. 2).

Як свідчать узагальнені в табл. 2 дані, сучасна конфігурація банкострахування в Україні характеризується не лише кількісним домінуванням базової дистрибуційної моделі, а й якісною диференціацією бар'єрів на кожному наступному рівні інтеграції. Якщо для агентської моделі критичними залишаються низька страхова культура та обмежена продуктова інтеграція, то для стратегічного партнерства визначальними стають уже дефіцит спільного стратегічного бачення, технологічна сумісність і якість спільної аналітичної бази.

У випадку фінансових груп і конгломератів на перший план виходять регуляторні та наглядові виклики, пов'язані з концентрацією ризиків і прозорістю структури власності, тоді як для екосистемних рішень ключовим вузлом проблем постають відкритість даних, стандарти API та інвестиційна ємність цифрової інфраструктури. Змістовно виділені нами групи бар'єрів корелюють із висновками J. Rauch, який на основі панельної регресії для 15 європейських країн показав, що на частку *bancassurance* найбільше впливають саме щільність банківської мережі та розвиненість страхового ринку, а також якість регуляторного середовища й ризиковість банківського сектору.

Узагальнення результатів, наведених у табл. 2, дає підстави для висновків, що в Україні бар'єри розвитку банкострахування мають не лише кількісний, а й структурно-ієрархічний характер.

1. Для дистрибуційної моделі ключовими обмеженнями є низький рівень страхової культури, слабка продуктова інтеграція, недостатня цифрова зрілість частини страховиків та обмежена статистична деталізація щодо каналів дистрибуції.

2. Для стратегічного партнерства стримувальними факторами виступають нестача довгострокового стратегічного планування, низький рівень міжінституційної довіри, обмежена технологічна сумісність і слабкість спільної аналітичної бази.

3. Для фінансових груп критичними стають вже питання консолідованого ризик-менеджменту, прозорості структури власності та наглядової координації та сумісності аналітичних систем.

Таблиця 2

Бар'єри та вектори розвитку моделей банкострахування в Україні

Мо- дель	Поточний стан в Україні	Ключові бар'єри розвитку	Пріоритетні вектори розвитку
Дистрибуційна	Домінує у структурі взаємодії банків та страховиків. Частка продажів через банки становить орієнтовно 8–10% у nonlife та 20–25% у lifesegmentі. Основний акцент на кредитному страхуванні та простих ризикових продуктах, що інтегровані в стандартні банківські сервіси, зокрема в мобільний банкінг.	Низький рівень страхової культури населення; сприйняття страхування як «додатку» до кредиту; обмежена глибина продуктової інтеграції в ІТсистемах банків; нерівномірна цифрова зрілість страховиків; недостатня деталізація статистики за каналами збуту.	Повна автоматизація циклу продажу та врегулювання збитків у дистанційних каналах; спрощення процедур оформлення полісів; розвиток стандартизованих інформаційних матеріалів для клієнтів; використання аналітики та ШІ для персоналізованих пропозицій у кредитних і платіжних продуктах
Стратегічне партнерство	Має фрагментарний характер. Найбільш розвинене у страхуванні життя (інвестиційні та накопичувальні програми), частково — у спільних nonlifeproдуктах для окремих сегментів клієнтів. Не набуло статусу «ринкового стандарту».	Відсутність довгострокового спільного бачення та системи КРІ; низький рівень інституційної довіри; обмежена технологічна сумісність ІТплатформ; слабо розвинена спільна аналітична інфраструктура та управління даними.	Формування довгострокових стратегічних угод з чітким розподілом інвестицій, доходів і ризиків; розроблення спільних продуктових лінійок для life і nonlife; поглиблення аналітичної співпраці (big data, поведінкові моделі); поетапна інтеграція процесів маркетингу та клієнтської аналітики
Фінансова група	Представлена поодинокими випадками участі банку та страховика в одному холдингу. Банк виступає «якорем» групи, страховик — продуктовою фабрикою. Консолідований ризикменеджмент і єдина бізнесмодель перебувають на стадії формування.	Регуляторні обмеження щодо концентрації ризиків; ризик зараження (contagion risk) між сегментами групи; складність консолідованого нагляду; недостатня прозорість структури власності; потенційні конфлікти інтересів у кроспродажах «власних» страхових продуктів.	Розбудова єдиної системи ризикменеджменту та рамки ризикапетиту на рівні групи; посилення вимог до корпоративн. управління та розкриття структури власності; використання групових синергій для розвитку довгострокових продуктів (пенсійних, медичних, інвестиційних) і страхового супроводу зелених інвестицій; диверсифікація бізнесліній всередині груп
Інтегрована екосистема	Перебуває на стадії становлення. Окремі елементи реалізуються у необанках, фінтехкомпаніях та екосистемних проєктах великих банків; страхові продукти інтегровані точково (подорожі, майно, техніка, страхування життя при кредитах). Повноцінні openfinanceархітектури ще не сформовані.	Недостатня цифрова зрілість більшості страховиків; фрагментарна інтеграція даних; відсутність національних стандартів openfinance API; високі інвестиційні витрати на створення екосистем і кіберзахист; регуляторна невизначеність щодо розширеного обміну даними та ролі нефінансових платформ.	Імплементация моделей вбудованого страхування у банківські і нефінансові екосистеми; розвиток open finance (APIхаби, стандарти FAPI/OAuth/OpenID, кібер-захисту); створення інтегрованих 360клієнтських профілів на основі консолідованих даних; широке використання ШІ для персоналізації й динамічного ціноутворення; запровадження регуляторних пісочниць для тестування нових форматів інтеграції.

Джерело: розроблено авторами на основі [4–8]

4. Для екосистемної моделі найбільшими бар'єрами залишаються відсутність повноцінної open finance-інфраструктури, нестандартизованість API-рішень, фрагментарна інтеграція даних та високі інвестиційні витрати. При цьому ця модель висуває вимоги якісно іншого порядку. Це означає, що розвиток банкострахування в Україні не може відбуватися шляхом простого масштабування агентських продажів; він потребує послідовного переходу до складніших форм інтеграції, у межах яких змінюється сам механізм створення цінності — від дистрибуції до платформної координації фінансово-страхових сервісів.

Саме така диференціація бар'єрів дозволяє перейти від загального опису ринку до точнішої оцінки його інституційної незавершеності та обґрунтовує потребу в диференційованій політиці розвитку. На базовому рівні це означає підвищення фінансової грамотності та прозорості страхових продуктів. На інституційному рівні йдеться про формування механізмів довгострокового партнерства, удосконалення нагляду за фінансовими групами та поетапне формування open finance інфраструктури для екосистемних форматів.

Водночас український ринок має і реальні перспективи розвитку. Банкострахування створює суттєві економічні переваги для обох сторін взаємодії. Для банків це можливість диверсифікувати доходи, підвищити

прибутковість без створення власної страхової інфраструктури та посилити утримання клієнта в межах ширшого сервісного циклу. Для страхових компаній співпраця з банками відкриває доступ до ширшої клієнтської бази, цифрових каналів і сформованої клієнтської довіри, що знижує маркетингові й трансакційні витрати, спрощує крос-продажі й підвищує ймовірність повторних покупок.

Отже, сучасний стан розвитку банкострахування в Україні визначається структурним розривом між високим дистрибуційним потенціалом банківської системи та недостатнім рівнем інституційної, технологічної й аналітичної зрілості страхового сектору. Незважаючи на позитивну динаміку страхового ринку та поступове відновлення обсягів премій, наявні передумови поки що не трансформувалися у стійкі інтегровані конфігурації. Саме тому подальший розвиток банкострахування в Україні має бути пов'язаний не лише з розширенням каналів реалізації страхових продуктів через банківську інфраструктуру, а передусім із поглибленням цифрової, аналітичної та інституційної сумісності між банками і страховими компаніями.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отримані результати підтверджують, що фактична конфігурація ринку обмежується нижчими рівнями інтеграції, тоді як більш комплексні форми залишаються епізодичними кейсами, а не ринковим стандартом. Визначено чотири інституційні моделі банкострахування, що утворюють еволюційний континуум: дистрибуційна модель, стратегічне партнерство, фінансова група та інтегрована фінансова екосистема. Кожна з них має специфічні характеристики щодо рівня інтеграції, джерел доходів, переваг та ризиків.

Український ринок банкострахування характеризується суттєвим розривом між інституційним потенціалом банківського сектору (високий рівень цифровізації, розгалужена клієнтська база) та реальним станом інтеграції (частка bancassurance у non-life становить лише 8–10%). Основними бар'єрами розвитку виступають низький рівень платоспроможності та фінансової грамотності населення, недостатня довіра до страхових інститутів, обмежена цифрова зрілість страховиків, а також недостатня статистична деталізація даних про канали дистрибуції.

Вектори подальшого розвитку моделей банківсько-страхової інтеграції в Україні мають бути диференційованими залежно від рівня інтеграції. Для дистрибуційної моделі пріоритетом є автоматизація продажів через цифрові канали та підвищення фінансової грамотності. Для стратегічного партнерства — поглиблення аналітичної співпраці, розширення спільних продуктових лінійок на non-life сегмент. Для фінансових груп — удосконалення ризик-менеджменту та підвищення прозорості. Для інтегрованих екосистем — імплементація вбудованого фінансування, розвиток відкритих фінансів (*open finance*) та API-стандартів, персоналізація пропозицій на основі штучного інтелекту.

Подальший розвиток банкострахування в Україні потребує гармонізації регуляторного середовища з європейськими стандартами (зокрема імплементації підходів Solvency II), активізації партнерських програм між банками та страховиками, а також формування цифрових платформ, здатних забезпечити інтеграцію страхових сервісів у повсякденні фінансові операції клієнтів.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. One Continent With Little Uniformity: Insurance Brokerage in Europe. *Marshberry*. 2025. URL: <https://www.marshberry.com/eu/blog/one-continent-with-little-uniformity-insurance-brokerage-in-europe/> (дата звернення: 20.02.2026).
2. Allen F., Santomero A. M. The theory of financial intermediation. *Journal of Banking & Finance*. № 21. 1997. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426697000320> (дата звернення: 20.02.2026).
3. Mishkin F. S. *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*. № 13. 2021. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/economics-of-money-banking-and-financial-markets/P200000003386> (дата звернення: 20.02.2026).
4. Bergendahl G. The profitability of bancassurance for European banks. *International Journal of Bank Marketing*. № 13. 1995. DOI: <https://doi.org/10.1108/02652329510075427>
5. Cummins J., Weiss M. Convergence of Insurance and Financial Markets: Hybrid and Securitized Risk-Transfer Solutions. *Journal of Risk & Insurance*. № 76. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2009.01311.x>
6. Insurance. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/insurance.html> (дата звернення: 20.02.2026).

7. Embedded insurance: a \$3 trillion growth opportunity. *Swiss Re Institute*. 2022. URL: <https://www.swissre.com/dam/jcr:9b9c2c6d-embedded-insurance-growth-opportunity.pdf> (дата звернення: 20.02.2026).
8. Rauch, J. Bancassurance in the European Financial Sector: A Cross-Country Analysis. *International Journal of Managerial Studies and Research*. № 8(12). 2020. URL: <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v8-i12/1.pdf> (дата звернення: 19.02.2026).
9. Охрименко І.Б., Шуляк Д.А., Литвиненко Є.О. Формування комплексного продукту як імператив конкурентної трансформації традиційного банкінгу: організаційні основи на базі банкострахування та комплаєнс супровід. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 7. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/46698> (дата звернення: 15.02.2026).
10. Захаркіна Л.С., Федчун С.В. Банківсько-страхова інтеграція в умовах глобалізації на основі концепції «bancassurance». *Економіка. Фінанси*. 2014. № 2/1. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/36762> (дата звернення: 14.02.2026).
11. Житар М. Інституційно-структурні чинники розвитку банківсько-страхової інтеграції в non-life секторі. *Сталій розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-28>
12. Brief overview of Ukrainian insurance market, 1Q 2025. *NASU*. URL: <https://nasu.com.ua/en/brief-overview-of-ukrainian-insurance-market-1q-2025/> (дата звернення: 20.02.2026).
13. Страховий ринок України — підсумки 2024. 2025. *Forinsurer*. URL: <https://forinsurer.com/news/25/04/01/44775> (дата звернення: 20.02.2026).
14. Bancassurance Market Size, Share, Growth & Trends 2032. *Zion Market Research*. 2025. URL: <https://www.zion-marketresearch.com/report/bancassurance-market> (дата звернення: 26.02.2026).
15. Insurance market of Ukraine for 9 months 2024. *SB Malakut*. 2024. URL: <https://sb-malakut.com.ua/en/insurance-market-of-ukraine-for-9-months-of-2024/> (дата звернення: 20.02.2026).
16. Brief overview of Ukrainian insurance market 9 months 2024. *NASU*. 2025. URL: <https://nasu.com.ua/en/brief-overview-of-ukrainian-insurance-market-9-months-2024/> (дата звернення: 26.02.2026).
17. НБУ Огляд небанківського фінансового сектору, березень 2025 року. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2025-03.pdf?v=16 (дата звернення: 20.02.2026).

References

1. Marshberry. (2025). One Continent With Little Uniformity: Insurance Brokerage in Europe. Retrieved from <https://www.marshberry.com/eu/blog/one-continent-with-little-uniformity-insurance-brokerage-in-europe/>
2. Allen, F., Santomero, A. M. (1997). The theory of financial intermediation. *Journal of Banking & Finance*, 21. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426697000320>
3. Mishkin, F. S. (2021). *The economics of money, banking and financial markets*, 13. Retrieved from <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/economics-of-money-banking-and-financial-markets/P200000003386>
4. Bergendahl, G. (1995). The profitability of bancassurance for European banks. *International Journal of Bank Marketing*, 13. <https://doi.org/10.1108/02652329510075427>
5. Cummins, J., Weiss, M. (2009). Convergence of insurance and financial markets: hybrid and securitized risk-transfer solutions. *Journal of Risk & Insurance*, 76. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2009.01311.x>
6. OECD. *Insurance*. Retrieved from <https://www.oecd.org/en/topics/insurance.html>
7. Swiss Re Institute. (2022). Embedded insurance: a \$3 trillion growth opportunity. Retrieved from <https://www.swissre.com/dam/jcr:9b9c2c6d-embedded-insurance-growth-opportunity.pdf>
8. Rauch, J. (2020). Bancassurance in the European Financial Sector: A Cross-Country Analysis. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 8(12). Retrieved from <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v8-i12/1.pdf>
9. Okhrymenko, I. B., Shuliak, D. A., Lytvynenko, Ye. O. (2024). Formation of a complex product as an imperative of competitive transformation of traditional banking: organizational basics based on bancassurance and compliance support [Formuvannya kompleksnoho produktu yak imperatyv konkurentnoi transformatsii tradytsiinoho bankinhu: orhanizatsiini osnovy na bazi bankostrakhuvannya ta komplaiens suprovod]. *Aktualni pytannia u suchasni nauksi*, 7. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/46698> [in Ukrainian].
10. Zakharkina, L. S., Fedchun, S. V. (2014). Banking and insurance integration in the context of globalization based on the concept of "bancassurance" [Bankivsko-strakhova intehtratsiia v umovakh hlobalizatsii na osnovi kontseptsii "bancassurance"]. *Ekonomika. Finansy*, 2/1. Retrieved from <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/36762> [in Ukrainian].
11. Zhytar, M. (2025). Institutional and structural factors of development of banking-insurance integration in the non-life sector [Instytutsiino-strukturni chynnyky rozvytku bankivsko-strakhovoi intehtratsii v non-life sektori.]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 5 (56). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-28> [in Ukrainian].
12. NASU. (2025). Brief overview of Ukrainian insurance market, 1Q 2025. Retrieved from <https://nasu.com.ua/en/brief-overview-of-ukrainian-insurance-market-1q-2025/>
13. Forinsurer. (2025). Insurance market in Ukraine — summary 2024. Retrieved from <https://forinsurer.com/news/25/04/01/44775>

14. Zion Market Research. (2025). Bancassurance market size, share, growth & trends 2032. Retrieved from <https://www.zionmarketresearch.com/report/bancassurance-market>
15. SB Malakut. (2024). Insurance market of Ukraine for 9 months 2024. Retrieved from <https://sb-malakut.com.ua/en/insurance-market-of-ukraine-for-9-months-of-2024/>
16. NASU. (2025). Brief overview of Ukrainian insurance market 9 months 2024. Retrieved from <https://nasu.com.ua/en/brief-overview-of-ukrainian-insurance-market-9-months-2024/>
17. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Ohliad nebankivskoho finansovoho sektoru, berezen 2025 roku [Non-banking financial sector review, March 2025]*. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2025-03.pdf?v=16 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 28.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

Krasnova Iryna

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Banking and
Insurance
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman*

Karpenko Maryna

*Candidate of educational degree "Bachelor"
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman*

Stryzhak Artur

*Candidate of Economy Sciences,
Associate Professor of the Department of
Banking and Insurance
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman*

EVOLUTION OF BANK–INSURANCE INTEGRATION MODELS AND THEIR DEVELOPMENT VECTORS IN UKRAINE

Summary. Introduction. The conditions of financial services digitalization, intensifying cross-sectoral convergence, and growing demand for integrated financial solutions bring to the forefront the study of bancassurance models as a key vector in the transformation of modern financial intermediation. For Ukraine, this issue is of particular relevance given the gap between the high level of digital maturity of the banking sector and the limited development of advanced forms of bancassurance.

Purpose. The purpose of the study is to systematize bancassurance models, identify the logic of their evolution, and substantiate priority directions for the development of banking–insurance integration in Ukraine.

Materials and Methods. The empirical and analytical basis of the study includes statistical data from the National Bank of Ukraine, analytical reports of international institutions, and scholarly works of domestic and foreign researchers. The research employs methods of theoretical generalization, systematization, comparative and systemic analysis, analysis and synthesis, as well as economic-logical generalization.

Results. Four core models of banking–insurance integration are identified: the distribution model, the strategic partnership model, the financial group model, and the integrated financial ecosystem. It is substantiated that their evolution should be interpreted not as a mere complication of organizational forms of cooperation, but as a shift in the dominant integration mechanism – from a sales channel toward digitally coordinated customer experience management. It is established that the distribution model prevails in Ukraine, while higher levels of integration remain fragmented. Systemic barriers to development are identified, including low insurance culture, uneven digital maturity of insurers, limited analytical integration, and institutional and regulatory constraints. It is demonstrated that following the 2022 shock, the Ukrainian insurance market has entered a recovery trajectory; however, this in itself does not imply an automatic transition to advanced bancassurance models. It is concluded that further development of banking–insurance integration models in Ukraine requires deepening institutional and technological integration, strengthening data-driven interaction between banks and insurers, and enhancing customer-centric product design within a unified digital environment.

Discussion. Future development of bancassurance models in Ukraine is associated with strengthening strategic partnerships between banks and insurance companies, expanding digital distribution channels for insurance products, implementing innovative formats such as embedded insurance, and harmonizing the regulatory framework with European standards.

Key words: bancassurance, banking–insurance integration, financial convergence, digitalization of financial services, non-life insurance, embedded insurance, financial ecosystems, customer-centricity, distribution channels.

УДК 339.138:659.152.2

Криворучко Ольга Вікторівна*старший викладач кафедри маркетингу**Національний університет**«Київський авіаційний інститут»*

ORCID: 0000-0002-8508-1086

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-15

ВПЛИВ ВІДЕОКОНТЕНТУ НА ФОРМУВАННЯ СПРИЙНЯТТЯ БРЕНДУ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ СПОЖИВАЧАМИ

Анотація. Вступ. В останні кілька років відеоконтент для пересічного споживача стає невід'ємною частиною сучасного цифрового середовища, і, без сумніву, робить значний вплив на його купівельну поведінку. Доведено, що різні форми відеоконтенту, такі як рекламні ролики, огляди продуктів і товарів, блоги і освітні відео, впливають на рішення споживачів про покупки. Відео передає емоції, демонструє функціональність товарів, тим самим створює довіру через візуальне сприйняття, яке прискорює сам процес ухвалення рішень. Саме зараз, в епоху соціальних мереж і платформ, таких як Instagram, YouTube і TikTok, відеоконтент стає ключовим інструментом маркетингу, що формує переваги і споживчу лояльність брендам. Тому завданням маркетингу стає аналіз різних аспектів сприйняття відео, включаючи вплив на увагу, пам'ять і емоційні реакції. Розуміння цих механізмів дозволяє компаніям оптимізувати стратегії просування і підвищувати ефективність взаємодії з аудиторією, що робить тему особливо важливою для маркетологів і бізнес-фахівців.

Мета. Метою роботи є комплексне дослідження впливу відеоконтенту як інструменту цифрового маркетингу на формування та трансформацію поведінки споживачів в умовах розвитку онлайн-комунікацій. У статті було передбачено зробити аналіз особливостей сприйняття відеоматеріалів у соціальних мережах (зокрема на платформах YouTube, Instagram, TikTok), визначити психологічні механізми емоційного впливу аудіовізуального контенту на споживача, а також оцінити його роль у процесі прийняття рішення про купівлю.

Матеріали і методи. Емпіричною базою дослідження стали наукові публікації з цифрового маркетингу, аналітичні звіти міжнародних маркетингових агентств та статистичні дані платформ YouTube, Instagram і TikTok. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняння й узагальнення теоретичних підходів. В процесі здійснення дослідження було застосовано контент-аналіз відеоматеріалів різних форматів і тематик. Для оцінювання поведінкових реакцій споживачів використано метод анкетування та аналіз показників залученості (перегляди, лайки, коментарі, CTR). Обробка результатів здійснювалася із застосуванням елементів статистичного аналізу та інтерпретації отриманих даних.

Результати. У науковій статті було проведено дослідження таких параметрів, як рівень залученості аудиторії, довіра до бренду, впізнаваність торгової марки, намір здійснити покупку та лояльність споживачів. У статті проведено систематизацію сучасних наукових підходів до аналізу відеомаркетингу та обґрунтування його ефективності як складової комплексу маркетингових комунікацій підприємства.

Результати дослідження спрямовані на формування практичних рекомендацій щодо використання відеоконтенту для підвищення конкурентоспроможності компаній і оптимізації комунікаційної стратегії в цифровому середовищі.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Перспективи. Перспективи подальших досліджень впливу відеоконтенту на поведінку споживачів пов'язані з поглибленим аналізом персоналізованих алгоритмів рекомендацій та їхнього впливу на формування споживчих переваг у цифровому середовищі. Особливої актуальності набуває вивчення механізмів роботи алгоритмічних стрічок на платформах YouTube, Instagram та TikTok, які значною мірою визначають видимість контенту та рівень залученості аудиторії.

Подальші наукові розвідки можуть бути спрямовані на дослідження нейромаркетингових аспектів сприйняття відео, зокрема аналіз когнітивних і емоційних реакцій споживачів залежно від тривалості, формату та візуальної динаміки контенту. Перспективним є також вивчення впливу коротких відеоформатів на швидкість прийняття рішення про купівлю та формування імпульсивного попиту.

Ключові слова: відеоконтент, залученість аудиторії, споживча поведінка, бренд, комунікації.

Постановка проблеми. Відеоконтент став невід'ємною частиною цифрового маркетингу, завдяки його здатності швидко і ефективно привертати увагу аудиторії. За даними останніх досліджень, більше 80% інтернет-трафіку доводиться на відео, і ця цифра продовжує рости. Користувачі все частіше вважають за краще споживати інформацію через відео, що робить його потужним інструментом для бізнесу. Головними причинами популярності відеоконтенту є його здатність передавати складні ідеї в легкодоступній формі, створювати емоційні зв'язки з аудиторією і стимулювати довіру до бренду. Відеоролики дозволяють донести ключові повідомлення до споживачів за лічені секунди, що особливо важливо в умовах інформаційної перевантаженості.

В умовах стрімкої цифрової трансформації та активного розвитку онлайн-комунікацій відеоконтент став одним із домінуючих форматів споживання інформації. Масове використання соціальних платформ, зокрема YouTube, Instagram та TikTok, суттєво змінило механізми взаємодії між брендами та споживачами. Сучасний користувач дедалі частіше сприймає інформацію через аудіовізуальні формати, що безпосередньо впливає на когнітивні процеси, емоційні реакції та прийняття рішень про купівлю. За таких умов підприємства активно інтегрують відеомаркетинг у свої комунікаційні стратегії, однак питання оцінювання його реального впливу на споживчу поведінку залишається недостатньо систематизованим у наукових дослідженнях.

Проблема, що розглядається у статті, полягає у необхідності комплексного обґрунтування механізмів впливу відеоконтенту на увагу, довіру, формування іміджу бренду та намір здійснити покупку. Незважаючи на зростання популярності відеомаркетингових інструментів, бракує структурованих наукових підходів до аналізу взаємозв'язку між типами відеоконтенту та конкретними поведінковими реакціями цільової аудиторії. Додаткову складність створює алгоритмічний характер функціонування цифрових платформ, який визначає видимість контенту та рівень залученості користувачів.

Отже, актуальність проблеми зумовлюється потребою у формуванні науково обґрунтованих підходів до аналізу ефективності відеоконтенту як складової комплексу маркетингових комунікацій, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності компаній у сучасному цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження останніх років, присвячені впливу відеоконтенту на поведінку споживача, демонструють стійку тенденцію до зростання ролі відеоконтенту як ключового інструменту формування споживчих рішень у цифровому середовищі. У працях Й. Бергера (Jonah Berger) [1] доведено, що короткий відеоконтент у соціальних мережах суттєво впливає на намір купівлі через механізм довіри як медіатора між характеристиками контенту та поведінковою реакцією споживача. Автор підкреслює, що інформативність, автентичність і емоційна привабливість відео формують позитивне ставлення до бренду та знижують невизначеність при прийнятті рішення.

Дослідження Генрі Дженкінса (Henry Jenkins) [2] акцентують увагу на взаємозв'язку між відеомаркетингом і залученістю споживачів. На основі емпіричних даних встановлено, що відеоконтент підвищує рівень взаємодії з брендом, сприяє формуванню лояльності та стимулює повторні покупки. Автори наголошують на важливості персоналізації та адаптації відео до цільової аудиторії. У роботах Девіда Мірман Скотта (David Meerman Scott) [3], автора концепції «Real-Time Marketing» проведено аналіз впливу різних форматів відео, зокрема unboxing-відео, на формування сприйнятої цінності товару. Встановлено, що демонстрація реального досвіду використання продукту підвищує довіру до бренду та зменшує когнітивний ризик споживача. Подібні висновки отримано у дослідженні Ромі Ісмаїла (Romi Ismail) [4], який підкреслює значення структури відео, його тривалості та візуальних елементів для формування позитивного ставлення до продукту.

Українські дослідники, зокрема Татаринцева Ю. [5], розглядають психоемоційний аспект впливу цифрового контенту, доводячи, що відео виступає інструментом не лише інформування, а й емоційного програмування поведінки споживачів. Акцент робиться на механізмах емпатії, ідентифікації та соціального доказу.

Загалом сучасні публікації підтверджують, що відеоконтент впливає на когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти споживчої поведінки. Основними детермінантами ефективності є короткий формат, емоційна насиченість, довіра до джерела, персоналізація та інтерактивність. Водночас потребують подаль-

шого дослідження питання довгострокового впливу відеоконтенту на формування брендової лояльності та трансформацію моделей споживання в умовах цифрової економіки.

Метою статті є комплексне дослідження впливу відеоконтенту як інструменту цифрового маркетингу на формування та трансформацію поведінки споживачів в умовах розвитку онлайн-комунікацій. У статті передбачено зробити аналіз особливостей сприйняття відеоматеріалів у соціальних мережах (зокрема на платформах YouTube, Instagram, TikTok), визначити психологічні механізми емоційного впливу аудіо-візуального контенту на споживача, а також оцінити його роль у процесі прийняття рішення про купівлю.

Матеріали і методи. Емпіричною базою дослідження стали наукові публікації з цифрового маркетингу, аналітичні звіти міжнародних маркетингових агентств та статистичні дані платформ YouTube, Instagram і TikTok. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняння й узагальнення теоретичних підходів. В процесі здійснення дослідження було застосовано контент-аналіз відеоматеріалів різних форматів і тематик. Для оцінювання поведінкових реакцій споживачів використано аналіз показників залученості (перегляди, лайки, коментарі, CTR). Обробка результатів здійснювалася із застосуванням елементів статистичного аналізу та інтерпретації отриманих даних.

Виклад основного матеріалу. Відеоконтент перестав бути просто складовою в маркетинговому комплексі, він став обов'язковим компонентом для брендів, що прагнуть максимально захопити увагу цільової аудиторії. Дослідження аналітиків підтверджують дані викладки: 86% компаній використовують відеоконтент як маркетинговий інструмент, а користувачі проводять в середньому 100 хвилин в день за переглядом онлайн-відео [6]. Стратегічно продуманий підхід, розуміння цільової аудиторії і правильний вибір платформ є ключовими чинниками, які можуть перетворити відеоконтент із статті витрат в потужний інструмент просування брендів.

Цифрові технології постійно розвиваються і трансформуються, але одне залишається незмінним: відеоконтент домінує в інформаційному потоці. Згідно з дослідженням Cisco, до 2027 року відеоконтент складатиме 82% усього інтернет-трафіку [14]. Тому у маркетологів та нейромаркетологів виникає питання чому споживач так реагує на відеоконтент? Наш мозок обробляє візуальну інформацію в 60 000 разів швидше, ніж текст, а емоційний відгук на зображення, що рухаються, значно вищий. Відеоконтент демонструє вражаючі показники конверсії. Додавання відео на цільову сторінку може збільшити конверсію на 80%, а електронні листи з відео підвищують клікабельність на 200–300%.

Ключовими перевагами відеоконтенту є і високий рівень залученості споживача, користувачі проводять на 88% більше часу на сайтах з відео, поліпшення SEO, сайти з відеоконтентом на 53% частіше з'являються на першій сторінці Google, це і підвищення впізнаності бренду, споживачі запам'ятовують 95% інформації, отриманої через відео, і тільки 10% через текст, також це стосується і вірусного потенціалу, користувачі на 39% частіше діляться відеоконтентом, ніж текстовими матеріалами, це також мультиплатформеність — відеоконтент можна адаптувати під різні канали і пристрої.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз ефективності текстового, візуального та відеоконтенту
в цифровому маркетингу**

Показник	Текстова реклама	Статичні зображення	Відеоконтент
Середній CTR	0.9%	1.2%	2.4%
Залученість	Низька	Середня	Висока
Рівень запам'ятовуваності реклами	10%	65%	95%
Вплив на рішення про купівлю	14%	27%	64%

Джерело: узагальнено автором на основі [17]

Ефективна відеостратегія брендів вимагає розуміння різних форматів і їх місця в купівельному шляху споживача. Кожен тип відеоконтенту призначений для вирішення конкретних завдань на певних етапах маркетингової воронки. На етапі обізнаності доцільно використати формати, які швидко привертають увагу і формують перше враження про бренд: по-перше це прероли, короткі відеоролики (5–15 секунд), які відтворюються перед основним контентом, вони використовуються для створення первинної обізнаності про бренд. По-друге, це vumper ads, шестисекундні відео, що не відключаються, і створюють швидкий вплив, який допомагає запам'ятати враження. І, в-третьє, це stories ads, що є вертикальними повноекранними відео тривалістю до 15 секунд, які використовують для мобільних користувачів.

Наступним етапом є етап зацікавленості, на якому споживач вже знайомий з брендом і готовий дізнатися більше про такі відеоконтенти, як: ознайомчі відео які демонструють цінність продукту, мід-ролі у вигляді рекламних повідомлень, які демонструють в середині основного відеоконтенту, що підходить для більш тривалих повідомлень та In-feed відео, нативні відеоролики, що інтегровані в стрічку соціальних мереж.

На етапі розгляду споживач порівнює альтернативи і оцінює надані матеріали у форматах демонстраційних відеоконтентах що представляють собою детальний показ функцій і переваг продукту, також другим по популярності є відео з відгуками де реальні користувачі діляться досвідом використання продукту і порівняльні відео що надають явне або неявне зіставлення з конкурентами.

Наступним етапом є етап конверсії, в якому відео повинно стимулювати ухвалення рішення про купівлю. Як правило, використовуються персоналізовані відеозвернення які створюють відчуття індивідуального підходу, відео з обмеженою пропозицією що мають посилювати відчуття терміновості та шопінг-відео що може дозволити вчинити купівлю прямо з відеоролика (shoppable video).

На етапі лояльності відеоконтент має допомогти утримувати клієнтів і стимулювати повторні продажі завдяки thank-you відео де споживач виражає вдячність за купівлю, популярні відео-інструкції що допомагають максимально ефективно використати продукт та контент про цінності бренду має зміцнювати емоційний зв'язок з аудиторією.

Таблиця 2

Ключові метрики для оцінки обізнаності і залученості споживачів

Етап воронки	Тип відео	Середня тривалість	Ключова метрика
Обізнаність	Прероли, Bumper Ads	6–15 секунд	Охоплення, перегляди
Зацікавленість	Повчальні відео, In — feed	30–90 секунд	Залученість, час перегляду
Розгляд	Демонстраційні, відгуки	1–3 хвилини	Взаємодії, переходи на сайт
Конверсія	Що персоналізуються, шопінг-відео	30–60 секунд	Конверсії, продажі
Лояльність	Thank — you відео, інструкції	1–5 хвилин	Утримання, повторні продажі

Джерело: складено автором на основі [18]

Виробництво відеоконтенту, який дійсно працює, вимагає від виробників даного продукту стратегічного підходу, творчого мислення і глибокого розуміння психології цільової аудиторії. На сьогоднішній день вже розроблена чітка формула створення контенту, який не лише привертає увагу, але і конвертує глядачів в клієнтів. Ключовими елементами висококонвертуючого відеоконтенту є захоплюючий початок в якому споживач за перші 3–5 секунд вирішує, чи продовжувати перегляд, в даному елементі необхідно використовувати гострі питання, несподівану статистику або візуально привабливі відкриття, далі має бути представлена ціннісна пропозиція де споживач повинен чітко розуміти, що він отримає від пропонованого продукту або послуги, також необхідно залучити емоційний тригер, бо рішення про купівлю, як правило, приймаються емоційно, а вже потім раціоналізувалися, тому необхідно включати елементи, які викликають конкретні емоції, релевантні товарній пропозиції.

Що стосується сценарних вимог, то він повинен бути переконливий, має бути запропоновано структуроване оповідання з чітким розвитком сюжету і кульмінацією, використаний професійний візуал з високою якістю зображення, продуманою колірною гаммою та грамотною композицією кадру і, звісно, якісний звуковий супровід — музика, що відповідає настрою і цінностям бренду, якісний запис голосу. Завершенням такого відеоконтенту має бути чітко сформований заклик до дії, тобто конкретна вказівка, що повинен зробити глядач після перегляду.

Психологічні прийоми, які підвищують ефективність відеоконтенту використовують для того, щоб перетворити пасивного глядача на активного споживача, впливаючи на його підсвідомість, емоції та процес прийняття рішень, серед них найбільш значними є сторітелінг, мозок краще запам'ятовує інформацію, представлену у формі історії; соціальний доказ, тому що демонстрація реальних користувачів та їх відгуків є потужним інструментом, який будує довіру до бренду, перетворюючи потенційних покупців на реальних клієнтів через соціальний доказ. Це знижує сумніви, підвищує конверсію та покращує репутацію, оскільки люди довіряють досвіду інших більше, ніж рекламі [7]. Не зайвою буде обмеженість пропозиції, що підштовхує споживача діяти швидше, тим самим зменшує час на роздуми і прискорює прийняття рішення про покупку, і це теж суттєво збільшує конверсію. Наступним важливим принципом є демонстрація вирішення проблеми, що передбачає візуалізацію або опис так званого «болю» цільової аудиторії та представлення ефективного способу його усунення. Такий підхід дозволяє акцентувати увагу споживачів на актуальних для них потребах і показати, яким чином запропонований продукт або послуга здатні їх задовольнити. Важливу роль також відіграє персоналізація комунікацій, що полягає у зверненні до конкретних сегментів цільової аудиторії з урахуванням їхніх індивідуальних характеристик, інтересів та потреб. Використання персоналізованих повідомлень підвищує релевантність маркетингового контенту, сприяє формуванню довіри до бренду та посилює ефективність взаємодії зі споживачами. Використання цих принципів дозволяє створювати саме той відеоконтент, який не лише може привернути увагу, але і мотивує споживача прийняти рішення щодо купівлі продукту саме означеного бренду.

В межах даної статті необхідно зробити аналіз вибору відповідних платформ для розміщення відео-контенту, що є одним з найбільш важливих стратегічних рішень для бізнесу. Кожна платформа має свої унікальні характеристики, цільову аудиторію і формати, які необхідно враховувати залежно від конкретних бізнес-цілей бренду. Серед найбільш популярних є YouTube, це, на сьогоднішній день, найбільша відеоплатформа з щомісячною аудиторією більше 2,5 мільярдів користувачів. Бізнес-цілями є збільшення обізнаності про бренд, детальної розповіді про продукт, освітній контент, пошукова оптимізація. Сильними сторонами даної платформи є широкі можливості таргетингу, інтеграція з Google Ads, висока залученість аудиторії, SEO-цінність. Пропонується для ринків B2B і B2C з тривалим циклом ухвалення рішення, спеціальних продуктів, використання яких вимагають пояснення та допомоги.

TikTok та Instagram Reels, постійно зростаюча популярність платформ з молодію і активною аудиторією, бізнес-цілями якої є вірусне поширення, охоплення Gen Z і молодих мілениалів, підвищення впізнаності бренду. Сильними сторонами є висока вірусність, креативні формати, залучена аудиторія, низька конкуренція серед рекламодавців, використовується для молодіжних брендів, компаній з візуально привабливими продуктами, новаторських маркетингових кампаній.

Відеоконтент в пошукових мережах, таких як Google та інші, бізнес-цілями якої є конверсії і продажі, підвищення клікабельності оголошень, залучення гарячої аудиторії, найбільш поширеними форматами є відеорозширення в текстових оголошеннях, відео в медійних мережах, серед сильних сторін треба відмітити високу релевантність запитам, точне таргетування по пошукових намірах. Використовується для бізнесу з конкретними пропозиціями, націлених на продажі або ліди.

Що стосується відеоконтенту на власних ресурсах, таких як власний сайт, блог, email-розсилки, то бізнес-цілями є поліпшення конверсії, зниження показника відмов, підвищення середнього часу на сайті, у форматі оглядів продукту, демонстрації, відео-інструкції, відео-відгуки. Сильними сторонами є повний контроль над контентом, немає прямої конкуренції, інтеграція з конкретною воронкою продажів. Можна застосовувати для усіх типів бізнесу, особливо для посилення конверсії на ключових сторінках.

Відеоконтент в професійних мережах (типу LinkedIn), бізнес-цілі це лідогенерація в B2B, найм фахівців, професійне позиціонування в форматі спонсорів відеоконтенту, нативні відео публікації. Сильними сторонами є якісна бізнес-аудиторія, висока конверсія для B2B ринку. Використовується компаніями B2B, сервісами для бізнесу, освітніми продуктами для професіоналів.

Інтегровані відеокампанії, тобто декілька платформ, що взаємодіють між собою, зазвичай демонструють більш високу ефективність. При цьому важливо адаптувати контент під особливості кожної платформи.

Щодо оцінки ефективності відеоконтенту, то вона вимагає комплексного підходу і аналізу різних метрик, які відповідають маркетинговим цілям кожного бренду. Без правильного виміру результатів неможливо оптимізувати кампанії і максимізувати ROI. Ключовими метриками для оцінки обізнаності і залученості є охоплення і перегляди, кількість людей, які побачили контент, саме унікальні користувачі vs та загальне число переглядів, відсоток перегляду, наскільки повно глядач дивиться контент (25%, 50%, 75%, 100%), середня тривалість перегляду, середній час, який глядач проводить за переглядом, пікова кількість переглядів і спадів уваги, моментів, де глядачі масово перестають дивитися або, навпаки, проявляють підвищену залученість та коефіцієнт залученості, комбінований показник взаємодії (лайки, коментарі, повторного розміщення контенту на власній сторінці, надсилання відео в особисті повідомлення тощо).

Оскільки відеоплатформи TikTok, Instagram Reels, YouTube Shorts вже стали домінуючим каналом впливу на поведінку споживача, то для кількісної оцінки їхньої комерційної ефективності на сьогоднішній день використовують стандартизовані метрики, що дозволяють вимірювати як безпосередні дії, так і опосередковані ефекти на бренд.

Комплексне використання CTR, CVR, CPA, ROI та метрик пошукового підйому дозволяє об'єктивно оцінювати внесок відеоконтенту в комерційні результати та оптимізувати стратегії в умовах домінування короткоформатних платформ відеоконтенту.

Метрики сприйняття бренду (brand perception metrics) також відіграють значну роль в сучасному маркетингу, оскільки дозволяють кількісно та якісно оцінити, як цільова аудиторія інтерпретує бренд у своєму свідомому та підсвідомому сприйнятті. Вони є основою для вимірювання consumer-based brand equity (споживчого капіталу бренду) за моделями Келлера та Аакера [8], де сприйняття безпосередньо впливає на диференціацію бренду, емоційний зв'язок та готовність до покупки. По-перше, ці метрики допомагають виявляти розбіжності між бажаним позиціонуванням бренду та реальним образом у свідомості споживачів, що є критичним для своєчасного коригування стратегії комунікацій та ребрендингу. По-друге, вони виступають провідними індикаторами (leading indicators) майбутньої поведінки: позитивне сприйняття корелює з вищими показниками лояльності, купівельного наміру та готовності платити преміум-ціну, тоді як негативне — з ризиком відтоку та репутаційних втрат.

Нарешті, у контексті цифрового маркетингу метрики сприйняття доповнюють поведінкові та фінансові KPI (CTR, CVR, ROI), дозволяючи пояснювати, чому одна кампанія генерує високу конверсію, а інша — ні.

Таким чином, вони забезпечують комплексне розуміння ефективності брендингу та слугують основою для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на довгострокове зростання вартості бренду.

Для комплексної оцінки ефективності відеоконтенту рекомендується використати наступну модель аналізу.

Таблиця 3

Модель аналізу комплексної оцінки ефективності відеоконтенту

Етап воронки	Ключові метрики	Інструменти виміру
Обізнаність	Охоплення, перегляди, частота	YouTube Analytics, TikTok Ads Manager
Залученість	Час перегляду, взаємодії, VCR	Platform Analytics, Heatmaps
Розгляд	CTR, відвідування сайту, перегляди сторінок	Google Analytics, Яндекс.Метрика
Конверсія	CVR, CPA, кількість лідів/продажів	CRM -системи, системи аналітики
Лояльність	Повторні покупки, LTV, NPS	CRM, опитування, спеціалізовані платформи

Джерело: систематизовано автором на основі [9–10]

Ефективний відеоконтент є не трендом, він є стратегічним інструментом, що вимагає глибокого розуміння аудиторії, креативного підходу і постійної оптимізації на основі даних. Найуспішніші бренди розглядають відеоконтент як довгострокову інвестицію, поступово будуючи погоджену візуальну історію, яка резонує з їх аудиторією на емоційному рівні. У світі, де увага споживачів стає найдефіцитнішою валютою, грамотно побудована відеостратегія може стати вирішальною конкурентною перевагою, що трансформує не просто маркетингові показники, але і бізнес в цілому.

Значною мірою ефективність відеоконтенту пояснюється саме його здатністю поєднувати візуальні, аудіальні та сюжетні елементи, що дозволяють створювати комплексний емоційний досвід для аудиторії. Емоційний компонент відеоконтенту відіграє важливу роль у формуванні сприйняття бренду та прийнятті споживчих рішень.

На думку Ф. Котлера та К. Келлера, емоції є важливим фактором, що впливає на формування ставлення споживачів до брендів і визначає їхню поведінку на ринку. Дослідники зазначають, що маркетингові комунікації мають не лише інформувати споживачів про характеристики товарів або послуг, але й формувати емоційні асоціації, які сприяють виникненню прихильності до бренду [11]. Оскільки емоції є невід’ємною складовою процесу прийняття рішень споживачами, поведінка споживачів формується під впливом комплексу факторів, серед яких важливу роль відіграють психологічні та емоційні реакції на маркетингові стимули, і під час вибору бренду споживачі часто керуються не лише раціональними аргументами, такими як ціна або функціональні характеристики товару, а й емоційними відчуттями, що виникають під час взаємодії з брендом.

У сучасній маркетинговій теорії значного поширення набула модель Stimulus–Organism–Response (S–O–R), відповідно до якої зовнішні стимули у вигляді відеоконтенту впливають на внутрішній психологічний стан споживача, формуючи певні емоції, які згодом визначають поведінкову реакцію. У контексті цифрового маркетингу відеоконтент виступає потужним стимулом, здатним викликати сильні емоційні реакції, що впливають на ставлення до бренду та намір здійснити покупку [12]. Таким чином, емоційний вплив відеоконтенту не лише формує позитивне ставлення до бренду, але й сприяє активному поширенню контенту в соціальних мережах, що значно підвищує ефективність маркетингових комунікацій.

Відеоконтент має низку характеристик, які роблять його особливо ефективним у формуванні емоційного впливу на аудиторію. По-перше, відео поєднує кілька каналів сприйняття інформації: візуальний, аудіальний та емоційний. Така мультимедійність значно підвищує рівень залучення споживачів та сприяє кращому запам’ятовуванню інформації. По-друге, відео дозволяє використовувати **сторітелінг** як один із найбільш ефективних методів емоційного впливу в маркетингу. Сюжетна структура відео дає можливість демонструвати історії, які викликають співпереживання та формують емоційний зв’язок між брендом і споживачем. Крім того, відеоконтент дозволяє демонструвати реальний досвід використання продукту або послуги, що підвищує довіру до бренду. Візуалізація продукту, огляди товарів, історії клієнтів або відео-відгуки створюють відчуття автентичності та сприяють формуванню позитивного сприйняття бренду. Емоційний вплив відеоконтенту на поведінку споживачів пояснюється низкою психологічних механізмів.

Одним із ключових механізмів є емоційна ідентифікація, коли споживач співвідносить себе з персонажами або ситуаціями, що демонструються у відео. Такий ефект сприяє формуванню особистісного зв’язку з брендом і підвищує рівень довіри до нього. Іншим важливим механізмом є емоційне зараження, яке полягає у передачі емоцій від персонажів відео до глядачів. Позитивні емоції, що демонструються у відеоконтенті, можуть викликати аналогічні емоційні реакції у споживачів, формуючи позитивне ставлення до бренду. Також значну роль відіграє ефект занурення у наратив. Коли глядач повністю занурюється

у сюжет відео, його увага концентрується на історії, а критичне сприйняття рекламного повідомлення знижується. У результаті інформація про бренд сприймається більш природно і викликає сильніші емоційні реакції. Коли споживач регулярно взаємодіє з емоційно насиченим контентом бренду, у його свідомості формується позитивний образ компанії.

Одним із ключових факторів є автентичність відеоконтенту. Споживачі більш схильні довіряти брендам, які демонструють реальні історії, справжні емоції та відкриту комунікацію. Такий контент сприяє формуванню довгострокових відносин між брендом і аудиторією. Крім того, емоційний відеоконтент стимулює взаємодію споживачів із брендом у цифровому середовищі. Поширення відео, коментарі та лайки формують ефект соціального доказу, який підсилює вплив контенту на інших користувачів. У результаті відеоконтент стає важливим інструментом формування лояльності до бренду та зміцнення його позицій на ринку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що відеоконтент відіграє важливу роль у формуванні сприйняття бренду та впливає на процес прийняття рішень споживачами. Завдяки поєднанню візуальних і аудіальних елементів відео здатне ефективно передавати інформацію, викликати емоційну реакцію та формувати позитивні асоціації з брендом. Це сприяє підвищенню рівня запам'ятовуваності рекламних повідомлень, залученості аудиторії та довіри до бренду.

Дослідження показало, що відеоконтент є більш ефективним інструментом маркетингових комунікацій порівняно з текстовими та статичними форматами контенту, оскільки забезпечує вищі показники взаємодії зі споживачами та має сильніший вплив на їхню поведінку. Важливими чинниками ефективності відеоконтенту є його емоційність, інформативність, релевантність потребам цільової аудиторії та можливість персоналізації маркетингових повідомлень.

Отже, використання відеоконтенту в сучасних маркетингових стратегіях дозволяє компаніям ефективніше комунікувати зі споживачами, формувати позитивний імідж бренду та стимулювати прийняття рішень про купівлю. Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з аналізом впливу різних форматів відеоконтенту на поведінку споживачів у цифровому середовищі, а також із вивченням ролі алгоритмів соціальних мереж у поширенні та ефективності відеомаркетингу.

В подальших наукових дослідженнях пропонується здійснити більш детальний аналіз впливу різних форматів відеоконтенту на формування сприйняття бренду, рівень залученості аудиторії та прийняття споживачами рішень про купівлю в умовах розвитку цифрових платформ.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Berger J. What Gets Shared, and Why? Interpersonal Communication and Word of Mouth. *Annual Review of Psychology*. 2025. Vol. 76. P. 559–581. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-013024-031524>
2. Jenkins H. A critical investigation — An interview with Henry Jenkins. *SAGE Journal of Creative Media Studies*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/20570473231224816>
3. Scott D.M. What's Your Goal?. 2024. URL: <https://www.davidmeermanscott.com/blog/what's-your-goal/> (дата звернення: 01.02.2026).
4. Ismail M.R. Digital skills impact on university students' academic performance: An empirical investigation. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. Vol. 8(5). P. 2126–2141. DOI: <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1965>
5. Татаринцева Ю.Л. Психоемоційний вплив цифрового контенту на поведінку споживачів. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. Вип. 2. С. 335–341. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-42>; URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/615> (дата звернення: 02.02.2026).
6. Global Web Index. Video Trends Report 2024. URL: <https://www.gwi.com/reports/video-trends> (дата звернення: 04.02.2026).
7. UAATEAM. Як відгуки в соцмережах впливають на продажі. URL: <https://uaateam.agency/blog/yak-vidhuky-v-sotsmerezkhakh-vplyvayut-na-prodazhi/> (дата звернення: 04.02.2026).
8. Coudounaris D.N. Customer-Based Brand Equity Drivers: A Leading Brand of the Hospitality Industry. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14(4).
9. DigitalOcean. Marketing Metrics Every Business Should Track. 2024. URL: <https://www.digitalocean.com/resources/articles/marketing-metrics> (дата звернення: 01.02.2026).

10. MarTech. Every Marketing Metric That Matters and How to Calculate Each. 2025. URL: <https://martech.zone/marketing-metrics-that-matter/> (дата звернення: 04.02.2026).
11. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2021. 608 p.
12. Zhang Y., Zhao Y., Xu H. Emotional storytelling in video marketing and consumer purchase intention: Evidence from the S-O-R framework. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2025. Vol. 76. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103549>
13. Smith A., Anderson M. Video marketing trends and consumer engagement in social media platforms. *Journal of Digital Marketing Research*. 2025. Vol. 14(2). DOI: <https://doi.org/10.1080/27687989.2025.1012456>
14. Cisco Systems. Cisco Visual Networking Index: Forecast and Trends, 2017–2022. URL: <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/service-provider/visual-networking-index-vni/index.html> (дата звернення: 01.02.2026).
15. De Veirman M., Hudders L., Nelson M. The impact of social media video advertising on brand attitudes and consumer engagement. *Journal of Advertising Research*. 2025. Vol. 65(1). DOI: <https://doi.org/10.2501/JAR-2024-012>
16. Lee S., Chen Y. Consumer emotional responses to branded video content in digital environments. *Computers in Human Behavior*. 2024. Vol. 150. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107034>
17. Statista. Share of marketers who say video has helped increase user understanding of their product worldwide. URL: <https://www.statista.com/statistics/823465/importance-video-marketing/> (дата звернення: 05.02.2026).
18. Sanches E., Rocha Á. Evaluating the impact of Instagram engagement metrics on revenue growth. *Information*. 2025. Vol. 16, No. 4. Article 287. DOI: <https://doi.org/10.3390/info16040287>

References

1. Berger, J. (2025). What gets shared, and why? Interpersonal communication and word of mouth. *Annual Review of Psychology*, 76, 559–581. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-013024-031524>
2. Jenkins, H. (2024). A critical investigation — An interview with Henry Jenkins. *Journal of Creative Media Studies*. <https://doi.org/10.1177/20570473231224816>
3. Scott, D. M. (2024). *What's your goal?* Retrieved from <https://www.davidmeermanscott.com/blog/what's-your-goal/>
4. Ismail, M. R. (2024). Digital skills impact on university students' academic performance: An empirical investigation. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 2126–2141. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1965>
5. Татаринцева, Ю.Л. (2025). Психоемоційний вплив цифрового контенту на поведінку споживачів. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2, 335–341. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-42>
6. Global Web Index. (2024). *Video trends report 2024*. Retrieved from <https://www.gwi.com/reports/video-trends>
7. UAATEAM. (n.d.). Як відгуки в соцмережах впливають на продажі. Retrieved from <https://uaateam.agency/blog/yak-vidhuky-v-sotsmerezakh-vplyvayut-na-prodazhi/>
8. Coudounaris, D. N. (2024). Customer-based brand equity drivers: A leading brand of the hospitality industry. *Administrative Sciences*, 14(4).
9. DigitalOcean. (2024). *Marketing metrics every business should track*. Retrieved from <https://www.digitalocean.com/resources/articles/marketing-metrics>
10. MarTech. (2025). *Every marketing metric that matters and how to calculate each*. Retrieved from <https://martech.zone/marketing-metrics-that-matter/>
11. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education Limited.
12. Zhang, Y., Zhao, Y., & Xu, H. (2025). Emotional storytelling in video marketing and consumer purchase intention: Evidence from the S-O-R framework. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103549>
13. Smith, A., & Anderson, M. (2025). Video marketing trends and consumer engagement in social media platforms. *Journal of Digital Marketing Research*, 14(2). <https://doi.org/10.1080/27687989.2025.1012456>
14. Cisco Systems. (2022). *Cisco visual networking index: Forecast and trends, 2017–2022*. Retrieved from <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/service-provider/visual-networking-index-vni/index.html>
15. De Veirman, M., Hudders, L., & Nelson, M. (2025). The impact of social media video advertising on brand attitudes and consumer engagement. *Journal of Advertising Research*, 65(1). <https://doi.org/10.2501/JAR-2024-012>
16. Lee, S., & Chen, Y. (2024). Consumer emotional responses to branded video content in digital environments. *Computers in Human Behavior*, 150. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107034>
17. Statista. (2024). *Share of marketers who say video has helped increase user understanding of their product worldwide*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/823465/importance-video-marketing/>
18. Sanches, E., & Rocha, Á. (2025). Evaluating the impact of Instagram engagement metrics on revenue growth. *Information*, 16(4), Article 287. <https://doi.org/10.3390/info16040287>

Дата першого надходження статті до видання: 10.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 11.03.2026

Дата публікації: 16.03.2026

Kryvoruchko Olha*Senior Teacher the Department of Marketing
Kyiv National Aviation University*

THE IMPACT OF VIDEO CONTENT ON BRAND PERCEPTION AND CONSUMER DECISION-MAKING

Summary. Introduction. In recent years, video content has become an integral part of the modern digital environment for the average consumer and undoubtedly exerts a significant influence on purchasing behavior. It has been proven that various forms of video content – such as commercials, product reviews, blogs, and educational videos – affect consumers' purchase decisions. Video conveys emotions and demonstrates product functionality, thereby building trust through visual perception and accelerating the decision-making process. In the era of social media platforms such as YouTube, Instagram, and TikTok, video content has become a key marketing tool shaping consumer preferences and brand loyalty. Therefore, marketing increasingly focuses on analyzing various aspects of video perception, including its impact on attention, memory, and emotional responses. Understanding these mechanisms enables companies to optimize promotion strategies and enhance audience engagement, making this topic particularly relevant for marketers and business professionals.

Purpose. The purpose of this study is to comprehensively examine the impact of video content as a digital marketing tool on the formation and transformation of consumer behavior in the context of evolving online communications. The article aims to analyze the characteristics of video perception on social media platforms (particularly YouTube, Instagram, and TikTok), identify the psychological mechanisms underlying the emotional influence of audiovisual content on consumers, and assess its role in the purchase decision-making process.

Materials and methods. The empirical basis of the study includes scientific publications in digital marketing, analytical reports of international marketing agencies, and statistical data from YouTube, Instagram, and TikTok. General scientific methods of analysis and synthesis, comparison, and theoretical generalization were applied. The research involved content analysis of video materials across different formats and topics. To evaluate consumer behavioral responses, a survey method and engagement metrics analysis (views, likes, comments, CTR) were employed. The results were processed using elements of statistical analysis and data interpretation.

Results. The study examined such parameters as audience engagement level, brand trust, brand awareness, purchase intention, and consumer loyalty. The article systematizes contemporary scientific approaches to video marketing analysis and substantiates its effectiveness as a component of the company's integrated marketing communications.

The research findings are aimed at developing practical recommendations for the use of video content to enhance company competitiveness and optimize communication strategies in the digital environment.

Discussion. Future research perspectives regarding the impact of video content on consumer behavior are associated with an in-depth analysis of personalized recommendation algorithms and their influence on shaping consumer preferences in the digital environment. Particular attention should be paid to studying the mechanisms of al-

gorithmic feeds on platforms such as YouTube, Instagram, and TikTok, which largely determine content visibility and audience engagement levels.

Further scientific research may focus on neuromarketing aspects of video perception, including the analysis of cognitive and emotional responses depending on content duration, format, and visual dynamics. It is also promising to examine the impact of short-form video content on the speed of purchase decision-making and the formation of impulsive demand.

Key words: video content, audience engagement, consumer behavior, brand, communications.

УДК 005.963.2:331.108.45

Кубицький Сергій Олегович*кандидат педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри управління та освітніх
технологій**Національний університет біоресурсів
і природокористування України*

ORCID: 0000-0002-7691-8606

Шевченко Інна Юріївна*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки
і підприємництва**Харківський національний автомобільно-
дорожній університет*

ORCID: 0000-0003-0758-9244

Бериславська Анна Володимирівна*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу і туризму**Херсонський національний технічний
університет*

ORCID: 0000-0003-0112-4059

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-24



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Вступ. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкими трансформаційними процесами, цифровізацією бізнесу та високою конкуренцією. За таких умов головною конкурентною перевагою підприємства стає людський капітал. Тенденції змінюваності бізнесу призводять до застарівання навичок працівників, що потребує безперервного навчання (Lifelong Learning). Проте на багатьох українських підприємствах система підвищення кваліфікації має фрагментарний характер, а навчання представляє додаткові витрати, а не рентабельну інвестицію.

Мета. Теоретичне обґрунтування ролі підвищення кваліфікації як вирішального інструменту розвитку персоналу та розробка пропозицій щодо вдосконалення професійного навчання працівників для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Матеріали і методи. Дослідження базується на використанні концепції Talent Management, процесно-орієнтованого підходу та інструментів моделювання бізнес-процесів, зокрема технологій Process Mining та моделі BPMN.

Результати. Доведено, що підвищення кваліфікації трансформувалося з кадрової процедури у стратегічний інструмент управління людським капіталом. Виділено тенденції: тандем науки і виробництва, диджиталізація, диверсифікація форм навчання (мікронавчання, змішане навчання) та фокус на проєктний менеджмент.

Виявлено проблеми: залишкове фінансування, формалізм, відрив від викликів ринку (наприклад, неврахування змін технологій у суміжних галузях). Запропоновано шляхи оптимізації: застосування Process Mining та BPMN для усунення непродуктивних етапів підготовки; орієнтація навчання на досягнення економічних показників (ROI of Training) та бізнес-потреб; впровадження прозорих систем рейтингування; створення пулу внутрішніх експертів; довгострокове партнерство з науковими установами.

Перспективи. Запропоновані концептуальні засади створюють широке поле для подальших науково-практичних розвідок. Перспективними напрямками є поглиблене процесне моделювання, а також управління інвестиціями та проєктами.

Ключові слова: розвиток персоналу, безперервне навчання, управління талантами, процесно-орієнтований підхід.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкими трансформаційними процесами, цифровізацією бізнесу, впровадженням інноваційних технологій та високим рівнем конкуренції [25, с. 136–140]. За таких умов традиційні фактори виробництва відходять на другий план, а головним ресурсом і конкурентною перевагою будь-якого підприємства стає людський капітал. Зважаючи на високу динаміку змін у бізнес-середовищі, знання, уміння та навички працівників мають властивість стрімко застарівати. Відповідно, наявність базової професійної освіти вже не є гарантією довгострокової ефективності працівника.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у концепції «безперервного навчання» (Lifelong Learning), де ключова роль відводиться системі підвищення кваліфікації персоналу. Саме підвищення кваліфікації виступає не просто інструментом оновлення знань, а стратегічним засобом розвитку персоналу, що забезпечує адаптивність підприємства, стимулює його інноваційну активність та підвищує загальну продуктивність праці [12].

Проте, попри очевидну значущість цього процесу, на практиці виникає низка суперечностей. На багатьох вітчизняних підприємствах система підвищення кваліфікації має фрагментарний, ситуативний характер і часто не інтегрована у загальну стратегію розвитку компанії. Крім того, значна частина управлінців досі розглядає витрати на навчання співробітників як фінансовий тягар, а не як високорентабельну інвестицію [9]. Загострює проблему і дефіцит дієвих механізмів оцінки ефективності проведеного навчання та його впливу на економічні результати підприємства.

Отже, теоретичне обґрунтування ролі підвищення кваліфікації як інтегрованого засобу розвитку персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу на підприємствах є актуальним науково-практичним завданням, що потребує глибокого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління людськими ресурсами, розвитку людського капіталу та професійного навчання персоналу підприємств перебуває в центрі уваги багатьох провідних науковців. Окремі аспекти організації систем підвищення кваліфікації на підприємствах, а також їх вплив на продуктивність праці та конкурентоспроможність бізнесу ґрунтовно висвітлені у працях вітчизняних [7, 4, 2] та зарубіжних [1] вчених.

Підвищення кваліфікації є фундаментальним засобом розвитку персоналу, який сьогодні потребує модернізації, — вважають А. Атаєва, І. Шевченко та І. Гадяк [15]. Автори зауважують, що традиційні підходи до навчання мають бути доповнені сучасними інформаційними технологіями (включно з неймережами). Лише за умови поєднання інновацій у навчанні з концепцією Talent Management підприємство зможе ефективно управляти трудовими ресурсами й успішно конкурувати в сучасних ринкових умовах. Впровадження регулярного рейтингового оцінювання працівників дозволяє виявити прогалини у компетенціях, але й слугує потужним мотиватором, що стимулює персонал до безперервного професійного розвитку задля підвищення власного статусу та ефективності на підприємстві [17].

Систематичне підвищення кваліфікації та цілеспрямоване вдосконалення компетенцій працівників є особливо важливими інструментами, оскільки забезпечують швидку адаптацію підприємства до мінливих ринкових умов та оптимізацію його бізнес-процесів. Як наслідок, такий безперервний розвиток персоналу виступає ключовим фактором зміцнення ринкових позицій та безпосередньо підвищує загальну конкурентоспроможність компанії [26].

На думку В. Пєнова, І. Шевченко та І. Дмитрієва [22], підвищення кваліфікації, зокрема розвиток комунікативних навичок, емоційного інтелекту та лідерських якостей, виступає головним профілактичним інструментом в конфліктному менеджменті, який дозволяє формувати здоровий мікроклімат у колективі. Систематичне навчання працівників конструктивним стратегіям вирішення суперечок не лише знижує внутрішню напругу, але й допомагає трансформувати конфліктні ситуації у можливості для професійного зростання кадрів та розвитку підприємства.

В екстремальних умовах воєнного стану та пов'язаних із ним змін у трудовому законодавстві підвищення кваліфікації стає критично важливим інструментом для швидкої адаптації персоналу до нових реалій, зокрема для гнучкого перерозподілу обов'язків у зв'язку з дефіцитом кадрів [14]. Таким чином, безперервний розвиток працівників розглядається як базова умова для збереження людського капіталу та підтримки операційної життєздатності підприємства під час кризових навантажень. В умовах непередбачуваних ринкових змін безперервне підвищення кваліфікації сприяє гнучкості, стресостійкості та адаптивності працівників. А цілеспрямований розвиток компетенцій персоналу виступає базисом підприємства для ефективної реалізації та нарощування свого трудового (кадрового) потенціалу під час кризових викликів [18].

Попри великий обсяг наукових напрацювань та незаперечну значущість попередніх проведених досліджень, певні питання даної проблеми залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, в умовах стрімкої цифровізації економіки та підвищеної нестабільності бізнес-середовища, потребують оновлення підходи до вибору форм і методів підвищення кваліфікації персоналу. Нині бракує комплексних практичних рекомендацій щодо інтеграції системи систематичного навчання персоналу у загальну стратегію розвитку українських підприємств з урахуванням геополітичних та економічних викликів, обмеженості фінансових ресурсів. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі підвищення кваліфікації як головного інструменту розвитку персоналу, а також розробка практичних пропозицій щодо вдосконалення процесу професійного навчання працівників на сучасному підприємстві для забезпечення його конкурентоспроможності.

Матеріали і методи. Теоретичним та методологічним базисом дослідження виступили методи теоретичного узагальнення, теорія управління талантами (Talent Management) та процесно-орієнтований підхід.

Для всебічного аналізу та візуалізації життєвого циклу розвитку кваліфікації працівників використано сучасні інструменти моделювання бізнес-процесів, зокрема технології Process Mining та моделі BPMN. Використання цих методик дозволило ідентифікувати «вузькі місця» у компетенціях персоналу та виявити неефективні етапи підготовки або дублювання функцій.

Виклад основного матеріалу. Підвищення кваліфікації є центральним елементом комплексної системи розвитку персоналу. У сучасних умовах мінливого ринку та стрімкого технологічного прогресу воно трансформувалося з формальної кадрової процедури у стратегічний інструмент управління людським капіталом. Підвищення кваліфікації — це цілеспрямований, безперервний процес оновлення та поглиблення теоретичних знань і практичних навичок працівників відповідно до постійно зростаючих вимог їхньої професійної діяльності, інноваційних змін у галузі та стратегічних цілей організації (рис. 1).

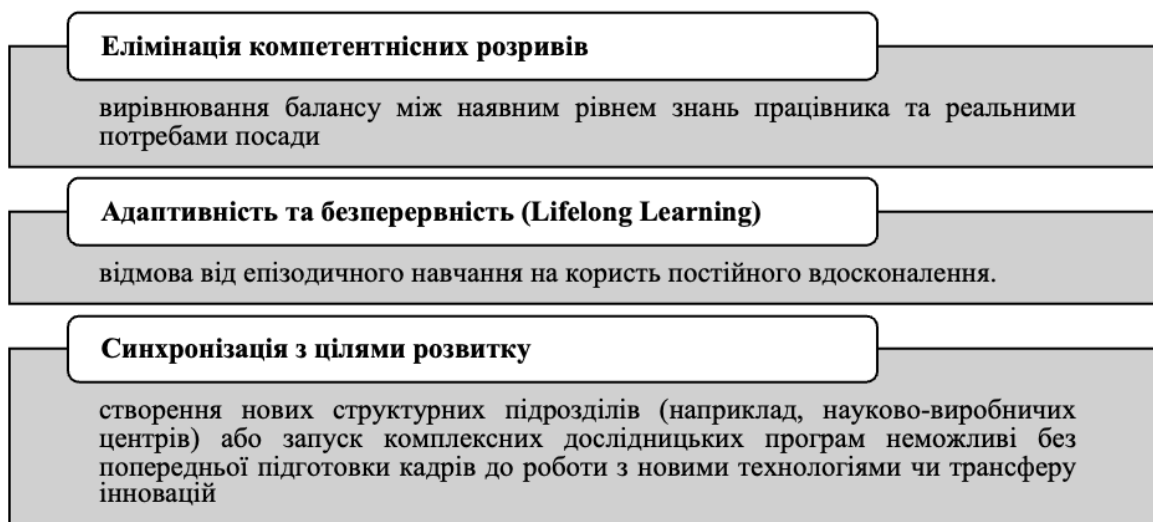


Рис. 1. Основні аспекти сутності підвищення кваліфікації в системі розвитку персоналу підприємства
Джерело: узагальнено авторами на основі [21; 16; 27]

Успішна інтеграція інновацій у бізнес — від впровадження сучасних CRM-систем до використання високотехнологічного обладнання — безпосередньо залежить від рівня підготовки працівників. Відповідно, підвищення кваліфікації діє як ключовий каталізатор, що трансформує технологічні оновлення з пасивних інвестицій у реальну конкурентну перевагу підприємства. Лише завдяки своєчасному навчанню та адаптації персоналу до нових умов підприємство здатне повноцінно використати потенціал інноваційних рішень і підвищити якість обслуговування [24].

Перехід підприємств до автоматизації бізнес-процесів потребує детального методологічного структурування та впровадження нових алгоритмів роботи. З огляду на це, безперервне підвищення кваліфікації персоналу стає критично важливим фактором: воно дозволяє синхронізувати рівень цифрових компетенцій працівників із вимогами автоматизованих процесів та мінімізувати опір інноваціям під час їх впровадження [20]. Підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, швидше реагують на ринкові виклики та ефективніше управляють ресурсами. Навички управління публічними інвестиційними проектами чи стратегічного планування дозволяють залучати додаткове фінансування та оптимізувати витрати. Навчання «м'яким навичкам» (soft skills), емоційному інтелекту та лідерству знижує рівень внутрішньої напруги, допомагає конструктивно вирішувати конфлікти та формує здорову корпоративну культуру. Дослідження показують, що прямі та непрямі витрати на заміну працівника становлять в середньому 33% від його річної заробітної плати (складають від 50% до 200% для вузькопрофільних спеціалістів) [13].

Інвестиції у співробітника демонструють його цінність для компанії, що підвищує лояльність та утримує основні таланти [5]. При цьому працівник підвищує свою вартість на ринку праці, здобуваючи унікальні знання та навички. Безперервне навчання створює базу для вертикальної (просування по службі) або горизонтальної (розширення функціоналу) кар'єри працівників. Впровадження систем рейтингування на підприємстві робить цей процес прозорим: вищий рівень кваліфікації безпосередньо корелює з кращим рейтингом та відповідною винагородою. В умовах економічної чи правової невизначеності (зокрема, змін у трудовому законодавстві чи трансформації ринків) висока кваліфікація дає працівникові відчуття стабільності та захищеності.

Для того, щоб підвищення кваліфікації дійсно працювало як система розвитку персоналу підприємства, доречним є використання комплексу методів (рис. 2).

Формальне навчання	• спеціалізовані тренінги • курси управління проектами • семінари з нормативно-правового регулювання
Внутрішньокорпоративне навчання	• менторинг • ротація кадрів • залучення до роботи у крос-функціональних проєктних групах
Інтерактивні та наукові формати	• круглі столи • науково-практичні конференції

Рис. 2. Методи підвищення кваліфікації як системи розвитку персоналу підприємства
Джерело: сформовано авторами

Дослідження сучасної практики управління персоналом дозволяє виокремити низку стійких тенденцій у сфері професійного навчання на вітчизняних підприємствах, які формуються під впливом глобальної діджиталізації та макроекономічної нестабільності: тандем науки і виробництва; діджиталізація виробництва та науки; диверсифікація форм навчання; орієнтація на проєктний менеджмент та залучення ресурсів.

Нині спостерігається перехід від ізольованого теоретичного навчання до створення спеціалізованих науково-виробничих центрів та хабів на базі підприємств чи наукових установ. Це дозволяє здійснювати прямий трансфер інновацій (до прикладу, у сфері високоякісного виробництва чи адаптації до кліматичних змін) та навчати персонал безпосередньо на робочому місці. Сучасні підприємства все частіше відмовляються від інтуїтивного планування навчання персоналу, впроваджуючи інструменти моделювання та аналізу бізнес-процесів (зокрема, використання методологій Process Mining та моделі BPMN). Це дозволяє точно ідентифікувати «вузькі місця» у компетенціях працівників та формувати прицільні навчальні програми.

Сьогодні спостерігається стрімкий розвиток змішаного (Blended Learning) та мікронавчання (Microlearning). Гібридні формати забезпечують безперервність освітнього процесу без тривалого відриву персоналу від основних виробничих завдань. Сучасний бізнес все більше потребує кваліфікованого управлінського та адміністративного персоналу, компетентного в питаннях управління публічними інвестиційними проєктами, грантового фінансування та стратегічного планування, що є критично важливим для виживання та розвитку підприємств в умовах обмежених ресурсів.

Попри позитивні зрушення, організація професійного навчання персоналу на вітчизняних підприємствах стикається з низкою системних проблем, які стримують розкриття трудового потенціалу (рис. 3). В умовах економічної невизначеності бюджети на розвиток персоналу часто скорочуються першочергово. Навчання персоналу розглядається керівництвом не як стратегічна інвестиція (з чітким розрахунком окупності), а як додаткова стаття витрат. На багатьох підприємствах (особливо у державному секторі та традиційних галузях) навчання працівників проводиться виключно для дотримання нормативних вимог. Відсутня прив'язка результатів навчання до систем мотивації, внутрішнього рейтингування працівників та їхнього реального кар'єрного просування. Існує відчутна невідповідність між тим, чого навчають, і реальними викликами ринку. Програми часто не враховують тенденції зміни цін на сировину, технологій у суміжних галузях або регуляторних вимог. Через високу плинність кадрів і відтік кваліфікованих спеціалістів руйнується спадковість знань. Підприємствам не вистачає внутрішніх тренерів і менторів, здатних адаптувати новачків та передавати специфічний виробничий досвід. Усунення цих проблем вимагає від керівництва підприємств переходу до управління трудовими ресурсами на засадах безперервного розвитку, де підвищення кваліфікації є невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії.

З урахуванням означених проблем, виникає об'єктивна необхідність у перегляді традиційних підходів та формуванні комплексного механізму вдосконалення професійного навчання персоналу підприємств. Для подолання існуючих бар'єрів та забезпечення сталого розвитку підприємств пропонуються такі пріоритетні напрями оптимізації та підвищення ефективності системи кваліфікаційного розвитку працівників (рис. 3).

Формування ефективної системи розвитку персоналу на підприємстві має розпочинатися з безперервного підвищення кваліфікації саме керівної ланки. Опановування сучасних технік управлінської діяльності дозволяє лідеру не лише успішно адаптувати організацію до інноваційних змін, а й стати головною рушійною

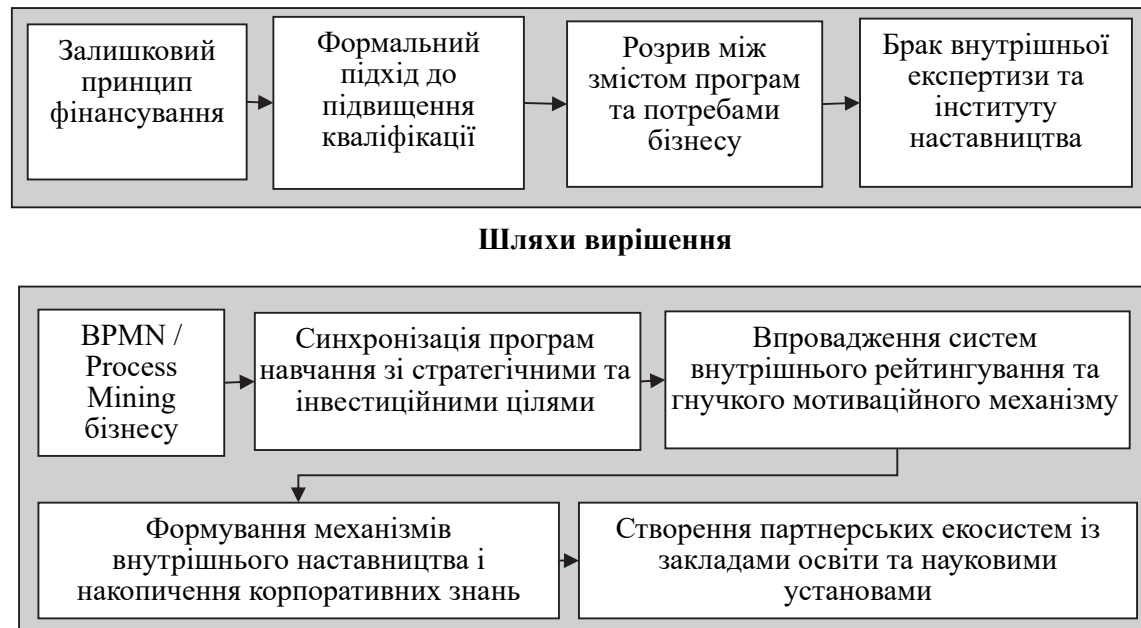


Рис. 3. Проблемні питання підвищення кваліфікації персоналом підприємств та шляхи їх вирішення

Джерело: сформовано авторами

силою професійного розвитку та навчання своїх підлеглих [19]. Проведення навчання неможливо без чіткого розуміння поточного стану кадрових процесів. Застосування технологій Process Mining та моделювання за допомогою моделі BPMN (процесно-орієнтований підхід) надає можливість візуалізації життєвого циклу розвитку кваліфікації працівника — від виявлення потреби в навчанні до оцінки його результативності. Це дає змогу керівництву підприємства виявляти дублювання функцій, усувати неефективні етапи підготовки та автоматизувати шаблонні адміністративні завдання HR-підрозділів.

Система кваліфікаційного розвитку персоналу має бути жорстко прив'язана до реальних бізнес-потреб [23, с. 237–242]. Якщо підприємство планує залучення фінансування або реалізацію проєктів (зокрема, публічних інвестиційних проєктів чи створення спеціалізованих науково-виробничих центрів), програми навчання повинні фокусуватися на підготовці проєктних менеджерів, аналітиків та фахівців з управління стейкхолдерами. Навчання заради навчання має поступитися місцем навчанню заради досягнення конкретних економічних показників (ROI of Training) [11].

Вирішення проблеми формального підвищення кваліфікації персоналу до реального потребує впровадження прозорих систем рейтингування. Результати проходження навчальних програм, здобуті сертифікати та ефективність імплементації набутих компетенцій (оптимізація витрат на ресурси, поліпшення якості продукції тощо) мають безпосередньо впливати на рейтинг працівника, його преміювання та перспективи кар'єрного зростання [8].

З метою збереження накопичених професійних напрацювань та оптимізації витрат на зовнішніх провайдерів навчання, підприємствам доцільно формувати пул внутрішніх експертів. Висококваліфіковані фахівці, які володіють унікальним досвідом в сфері діяльності, мають залучатися до адаптації новачків та передачі специфічних знань (особливостей технології виробництва, галузевої аналітики та ін.) [10]. Це не лише здешевлює процес, але й сприяє згуртуванню колективу.

Для забезпечення високої якості змісту навчальних програм підприємствам слід переходити від разових замовлень тренінгів до довгострокового партнерства з профільними університетами, інститутами й академіями. Спільна розробка навчальних модулів, проведення круглих столів та науково-практичних семінарів приводить до оперативної інтеграції новітніх інновацій у виробничий процес.

Запропоновані напрями утворюють синергетичний ефект, трансформуючи систему кваліфікаційного розвитку персоналу з формальної адміністративної процедури до потужного інструменту управління трудовим потенціалом. Реалізація цих кроків дозволить підприємствам не лише підвищити рівень компетентності персоналу, але й забезпечити високу адаптивність та конкурентоспроможність бізнесу в умовах турбулентного економічного середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На фоні сучасних соціально-економічних процесів, високого рівня ринкової невизначеності та стрімкої діджиталізації, підвищення кваліфікації

набуло іншого формату — як стратегічний інструмент менеджменту персоналу підприємства. Проведене дослідження дозволяє зробити такі узагальнення:

Постійне навчання персоналу виступає базисом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, гнучкої адаптації до трансформаційних змін ринкового середовища, кризових ситуацій (зокрема воєнного стану), вирішення внутрішніх конфліктів. Використання системи Talent Management сприяє капіталізації кадрового потенціалу.

Український досвід організації професійного навчання персоналу наражається на проблему обмеженості фінансування (залишковий принцип), формального підходу, не врахування потреб розвитку бізнесу, що передбачає перехід до процесно-орієнтованого управління.

Оптимізація системи кваліфікаційного розвитку персоналу вимагає застосування сучасного трансферу інструментів (моделювання бізнес-процесів нотаціями BPMN та технології Process Mining), прозорих систем рейтингування працівників та розвитку інституту внутрішнього наставництва. Це забезпечує вимірюваність результатів навчання персоналу та їх безпосередній вплив на економічну ефективність підприємства.

Запропоновані концептуальні засади створюють широке поле для подальших науково-практичних розвідок. Зокрема, перспективними напрямками є: поглиблене процесне моделювання, управління інвестиціями та проектами.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Arulsamy A., Indira S., Senthil K., et al. Employee Training and Development Enhancing Employee Performance — A Study. 2023. Vol.16. P. 406–416. URL: <https://surl.li/cyosvb> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Babiak H., Illiash I. Improvement of enterprise staff training system. *Regional'ni aspekti rozvitku produktivnih sil Ukraini*. 2019. No. 24. P. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2019.24.102>
3. Bengfort H. Employee retention: The real cost of losing an employee. PeopleKeep від Remodel Health, on December 15, 2025. URL: <https://www.peoplekeep.com/blog/employee-retention-the-real-cost-of-losing-an-employee> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Chukhraieva N., Tsyhanova K. Features of the use of human resources in achieving the competitiveness of the enterprise. *Economy and Entrepreneurship*. 2021. No. 47. P. 27–36. DOI: https://doi.org/10.33111/ee.2021.47.chukhraiev-an_tsyhanovak
5. Kethankar B R. The role of soft skills training in employee performance. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*. 2024. Vol. 5, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i7.2024.5753>
6. Moskalenko I., Pivnov Y. A modern view of the essence of the labor potential of a road transport enterprise. *Scientific Collection "InterConf"*. 2025. No 261. P. 7–9. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6961> (дата звернення: 05.02.2026).
7. Pasko M., Samoilenko V. Study on the impact of incentives for enterprise personnel on labour productivity. *Development management*. 2023. Vol. 21, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/2.2023.48>
8. Sadewa I., Ridwan R. The Role of Training and Development in Enhancing Employee Competence to Realize an Innovative and Efficient Organizational Work Environment. *Greenation Management and Business Review*. 2024. Vol. 1, no. 1. P. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.38035/gmbr.v1i1.657>
9. Sihombing S., Setiawati A., Sitanggang R., Thabab A. The Cost and Benefits of Employee Training: Analyzing ROI in Human. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*. 2024. Vol. 7(2). P. 781–794. DOI: <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.881>
10. Smaldone F., Ippolito A., Lagger J., Pellicano, M. Employability skills: Profiling data scientists in the digital labour market. *European Management Journal*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.05.005>
11. Subramanian K.S., Sinha V., Gupta P.D. A Study on Return on Investment of Training Programme in a Government Enterprise in India. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*. 2012. Vol. 37, no. 1. P. 31–48. DOI: <https://doi.org/10.1177/0256090920120103>
12. Takhtarova K.A., Chernova A.M. Development of the system of continuous education as a driver of the formation of the competitive human capital of Ukraine. *The actual problems of regional economy development*. 2024. Vol. 2, no. 20. P. 50–61. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.50-61>

13. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum, 7 January 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата звернення: 09.02.2026).
14. Vashchenko K., Kokhan N., Zysyuk S., Shevchenko I. Impact of war on labour relations: Impact on civil and labour law enforcement, compensation, annual leave and accountability. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7. P. 2024spe040. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe040>
15. Атаєва О., Шевченко І., Гадяк І. Управління трудовими ресурсами на підприємстві: ефективні стратегії та підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-127>
16. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. Т. 1, № 1. С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-1>
17. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю., Максимюк Г. М. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 232 с.
18. Зеленко О., Смаглій А. Концептуальні засади управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невідомості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-26>
19. Кубицький С., Кубицький Ю., Степаненко О. Техніка управлінської діяльності як складова підготовки сучасного керівника закладу освіти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 7(35). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-625-637](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-625-637)
20. Мазник Л., Ятченко П. Створення основи для автоматизації бізнес-процесів: методологічний підхід до структурування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-85>
21. Панкратова О. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-7>
22. Пенів В. В., Шевченко І. Ю., Дмитрієв І. А. Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.19>
23. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. ДУДКО, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с. URL: <https://surl.li/owlhcw> (дата звернення: 05.02.2026).
24. Ратинський В., Шерстюк Р., Паляниця В. Інновації в барній справі: від CRM до обладнання готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-192>
25. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / за ред. д. е. н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2024. 593 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46522/1/Monohrafiya_2024.pdf.pdf (дата звернення: 11.02.2026).
26. Шевченко І., Кубицький С., Кубицький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>
27. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>

References

1. Arulsamy A., Indira S., Senthil K., et al. Employee Training and Development Enhancing Employee Performance — A Study. 2023. Vol. 16. P. 406–416. URL: <https://surl.li/cyosvb>
2. Babiak H., Illiash I. Improvement of enterprise staff training system. *Regional'ni aspekti rozvitku produktivnih sil Ukraini*. 2019. No. 24. P. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2019.24.102>
3. Bengfort H. Employee retention: The real cost of losing an employee. PeopleKeep vid Remodel Health, on December 15, 2025. URL: <https://www.peoplekeep.com/blog/employee-retention-the-real-cost-of-losing-an-employee>
4. Chukhraieva N., Tsyhanova K. Features of the use of human resources in achieving the competitiveness of the enterprise. *Economy and Entrepreneurship*. 2021. No. 47. P. 27–36. DOI: https://doi.org/10.33111/ee.2021.47.chukhraiev-an_tsyhanovak
5. Kethankar B R. The role of soft skills training in employee performance. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*. 2024. Vol. 5, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i7.2024.5753>
6. Moskalenko I., Pivnov Y. A modern view of the essence of the labor potential of a road transport enterprise. *Scientific Collection «InterConf»*. 2025. No 261. P. 7–9. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6961>
7. Pasko M., Samoilenko V. Study on the impact of incentives for enterprise personnel on labour productivity. *Development management*. 2023. Vol. 21, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/2.2023.48>
8. Sadewa I., Ridwan R. The Role of Training and Development in Enhancing Employee Competence to Realize an Innovative and Efficient Organizational Work Environment. *Greenation Management and Business Review*. 2024. Vol. 1, no. 1. P. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.38035/gmbr.v1i1.657>
9. Sihombing S., Setiawati A., Sitanggang R., Thabab A. The Cost and Benefits of Employee Training: Analyzing ROI in Human. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*. 2024. Vol. 7(2). P. 781–794. DOI: <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.881>

10. Smaldone F., Ippolito A., Lagger J., Pellicano, M. Employability skills: Profiling data scientists in the digital labour market. *European Management Journal*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.05.005>
11. Subramanian K. S., Sinha V., Gupta P. D. A Study on Return on Investment of Training Programme in a Government Enterprise in India. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*. 2012. Vol. 37, no. 1. P. 31–48. DOI: <https://doi.org/10.1177/0256090920120103>
12. Takhtarova K. A., Chernova A. M. Development of the system of continuous education as a driver of the formation of the competitive human capital of Ukraine. The actual problems of regional economy development. 2024. Vol. 2, no. 20. P. 50–61. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.50-61>
13. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum, 7 January 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
14. Vashchenko K., Kokhan N., Zytysk S., Shevchenko I. Impact of war on labour relations: Impact on civil and labour law enforcement, compensation, annual leave and accountability. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7. P. 2024spe040. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe040>
15. Ataieva O., Shevchenko I., Hadiak I. Upravlinnia trudovymy resursamy na pidpriemstvi: efektyvni stratehii ta pidkhody [Human resource management in the enterprise: effective strategies and approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-127> [in Ukrainian].
16. Dziamulych M. Efektyvnist funktsionuvannia systemy rozvytku personalu na pidpriemstvi [The effectiveness of the personnel development system at the enterprise]. *Ekonomichnyi forum*. 2023. T. 1, № 1. S. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-1> [in Ukrainian].
17. Dmytriiev I. A., Shevchenko I. Yu., Maksymiuk H. M. Upravlinnia trudovym potentsialom na zasadakh reitynhuвання: monohrafiia [Management of labor potential based on rating principles: monograph]. Kh.: FOP Brovin O. V., 2020. 232 s. [in Ukrainian].
18. Zelenko O., Smahlii A. Kontseptualni zasady upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Conceptual principles of managing the labor potential of an enterprise in conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-26> [in Ukrainian].
19. Kubitskyi S., Kubitskyi Yu., Stepanenko O. Tekhnika upravlinskoi diialnosti yak skladova pidhotovky suchasnoho kerivnyka zakladu osvity [Management techniques as a component of training a modern head of an educational institution]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. 2024. № 7(35). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-625-637](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-625-637) [in Ukrainian].
20. Maznyk L., Yatchenko P. Stvorennia osnovy dlia avtomatyzatsii biznes-protsesiv: metodolohichni pidkhid do strukturuvannia [Creating a Foundation for Business Process Automation: A Methodological Approach to Structuring]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. No. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-85> [in Ukrainian].
21. Pankratova O. Pidvyshchennia kvalifikatsii personalu v suchasnykh umovakh ta rozvytok tendentsii korporativnykh osvitnikh protsesiv [Improving personnel skills in modern conditions and developing trends in corporate educational processes]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-7> [in Ukrainian].
22. Pienov V. V., Shevchenko I. Yu., Dmytriiev I. A. Upravlinnia konfliktamy v kolektyvi: stratehii vrehuliuvannia ta pidtrymky spivrobitnykiv [Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників]. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.19> [in Ukrainian].
23. Profesiyni rozvytok personalu pidpriemstv v systemi motyvatsiinoho menedzhmentu [Professional development of enterprise personnel in the motivational management system: collective monograph]: kolektyvna monohrafiia / M. V. Semkina, S. V. Dudko, A. A. Orlova ta in. Kropyvnytskyi: KOD, 2021. 440 s. URL: <https://surl.li/owlhew> [in Ukrainian].
24. Ratynskyi V., Sherstiuk R., Palianytsia V. Innovatsii v barnii spravi: vid CRM do obladnannia hotelno-restorannoho biznesu [Innovations in the bar business: from CRM to hotel and restaurant equipment]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-192> [in Ukrainian].
25. Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii: monohrafiia [Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization and Innovation: Monograph]/za red.d.e.n., prof. O. A. Sorokivskoi. Ternopil: FOP Palianytsia V. A., 2024. 593 s. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46522/1/Monohrafiya_2024.pdf.pdf [in Ukrainian].
26. Shevchenko I., Kubitskyi S., Kubitskyi Yu. Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpriemstva [The impact of effective human resource development management on the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56> [in Ukrainian].
27. Yakymova N., Martseniuk O., Moisieieva V. Udoskonalennia systemy rozvytku personalu na pidpriemstvi [Improving the personnel development system at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 17.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації: 27.03.2026

Kubitskyi Serhii

*Candidate of Pedagogical Sciences, Professor,
Manager of Department of Management and
education Technologies
National University of Life and
Environmental Sciences of Ukraine*

Shevchenko Inna

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and
Entrepreneurship
Kharkiv National Automobile and Highway
University*

Beryslavska Anna

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of
Management, Marketing and Tourism
Kherson National Technical University*

ADVANCED TRAINING AS A MEANS OF DEVELOPING ENTERPRISE PERSONNEL

Summary. Introduction. The current stage of economic development is characterized by rapid transformation processes, business digitalization and high competition. Under such conditions, the main competitive advantage of an enterprise is human capital. Trends in business variability lead to the aging of employee skills, which requires lifelong learning. However, in many Ukrainian enterprises, the system of advanced training is fragmented, and training represents additional costs, not a profitable investment.

Purpose. Theoretical substantiation of the role of advanced training as a crucial tool for personnel development and development of proposals for improving professional training of employees to ensure the competitiveness of the enterprise.

Materials and methods. The study is based on the use of the Talent Management concept, a process-oriented approach and business process modeling tools, in particular Process Mining technologies and the BPMN model.

Results. It is proven that advanced training has transformed from a personnel procedure into a strategic tool for human capital management.

Trends are highlighted: tandem of science and production, digitalization, diversification of forms of training (microlearning, blended learning) and focus on project management. Problems are identified: residual financing, formalism, detachment from market challenges (for example, failure to take into account changes in technologies in related industries). Optimization methods are proposed: application of Process Mining and BPMN to eliminate unproductive stages of training; orientation of training to achieving economic indicators (ROI of Training) and business needs; implementation of transparent rating systems; creation of a pool of internal experts; long-term partnership with scientific institutions.

Prospects. The proposed conceptual principles create a broad field for further scientific and practical explorations. Promising directions are in-depth process modeling, as well as investment and project management.

Key words: personnel development, Lifelong Learning, Talent Management, process-oriented approach.

УДК 338.48

Лашманов Денис Вікторович

аспірант кафедри економіки, туризму та рекреації

Національного лісотехнічного університету України

ORCID: 0009-0007-8356-7019

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-38

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Анотація. Вступ. Рекреаційний потенціал пропонує значну різноманітність та відкриває широкі можливості для розвитку вітчизняного підприємництва у цьому напрямку. Однак, відсутність системного державницького підходу до стимулювання економічного розвитку рекреаційних територій, формування інвестиційних екологічно орієнтованих програм, вплив інституційних обмежень та інші негативні фактори значно знижують інтерес приватних компаній до цього напрямку бізнесу. Хоча рекреаційний потенціал України вирізняється територіальною диференціацією і можливостями різноспрямованого розвитку бізнесу у сфері екологічно-оздоровчого та етнографічно-культурного туризму і відпочинку. На даний час проблемними та невирішеними питаннями залишаються інфраструктурний розвиток, низька інвестиційна привабливість окремих територій, інституційне забезпечення та відсутність фінансово-економічних стимулів для малого та середнього бізнесу.

Мета. Метою дослідження є визначення ключових проблем та пріоритетних напрямків функціонування рекреаційного підприємництва в контексті впровадження політики сталого розвитку рекреаційного потенціалу нашої країни. Оскільки, зростаючий інтерес до рекреаційного підприємництва формує інвестиційну привабливість рекреаційних зон та актуалізує питання, пов'язані із інституційним забезпеченням провадження господарської діяльності на таких територіях, виходячи із об'єктивної необхідності захисту та збереження природних ресурсів.

Матеріали і методи. Дослідження базується на наукових працях вітчизняних науковців у сфері економіки та природокористування. також у ході дослідження використано офіційно оприлюднені статистичні матеріали державних органів та аналітично інформаційні зведення моніторингових компаній. Під час проведення дослідження було використано комплекс наукових та спеціальних методів, зокрема: аналізу і синтезу для визначення основних засад та ключових проблеми забезпечення розвитку функціонування рекреаційного підприємництва; теоретичного узагальнення та групування для оцінки динаміки фінансової спроможності громад щодо забезпечення розвитку рекреаційних територій; логічного узагальнення для формування висновків, пропозицій та визначення напрямків подальших досліджень.

Результати. В ході проведення дослідження наголошено, що сучасні підходи до розвитку рекреаційного підприємництва формуються під впливом сучасних політико-економічних умов та трансформаційних процесів, які відбуваються у свідомості населення та потреби держави. Визначено, що рекреаційний потенціал пропонує значну різноманітність та відкриває широкі можливості для розвитку вітчизняного підприємництва. Доведено, що відсутність системного підходу до стимулювання економічного розвитку рекреаційних територій знижують інтерес компаній до цього напрямку бізнесу. Наголошено на необхідності переорієнтації економіки окремих



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

регіонів із промислових до екологічно спрямованих, виходячи із його природно-ресурсного потенціалу. Визначено, що перепонами у розвитку рекреаційних територій виступають слабо розвинута інфраструктура, недосконалість законодавства, а також низький рівень взаємодії органів місцевої та центральної влади.

Перспективи. В подальших дослідженнях варто звернути увагу, що соціальне значення рекреаційного підприємництва та його розвиток як цілісної системи партнерських взаємовідносин місцевих громад, органів місцевої та державної влади, природоохоронних, міжнародних та вітчизняних громадських організацій. Так, як зростаючий інтерес до рекреаційного бізнесу певною мірою сприяє формуванню нових економічних підходів до його розвитку у окремих регіонах, наведені недоліки та невирішені питання інституційного забезпечення знижують ефективність політики сталого розвитку у рекреаційній сфері.

Ключові слова: рекреаційне підприємництво, рекреація, сталий розвиток, екосистеми, інституційне забезпечення, діджиталізація.

Постановка проблеми. Сучасні підходи до розвитку рекреаційного підприємництва формуються під впливом сучасних політико-економічних умов та трансформаційних процесів, які відбуваються у свідомості населення та потреби держави. Рекреаційний потенціал пропонує значну різноманітність та відкриває широкі можливості для розвитку вітчизняного підприємництва у цьому напрямку. Однак, відсутність системного державницького підходу до стимулювання економічного розвитку рекреаційних територій, формування інвестиційних екологічно орієнтованих програм, вплив інституційних обмежень та інші негативні фактори значно знижують інтерес приватних компаній до цього напрямку бізнесу. Хоча рекреаційний потенціал України вирізняється територіальною диференціацією і можливостями різноспрямованого розвитку бізнесу у сфері екологічно-оздоровчого та етнографічно-культурного туризму і відпочинку. На даний час проблемними та невирішеними питаннями залишаються інфраструктурний розвиток, низька інвестиційна привабливість окремих територій, інституційне забезпечення та відсутність фінансово-економічних стимулів для малого та середнього бізнесу.

Водночас, зростання попиту на рекреаційні послуги стимулює підвищення інтересу до розвитку рекреаційного підприємництва та відкриває можливості до актуалізації раніше неврегульованих питань та підняття проблематики у сприянні розвитку економічно-рекреаційного потенціалу як економічного стимулу розвитку регіонів. Зміна напрямків оздоровчої міграції населення у зв'язку із обмеженням доступу до звичних напрямків відпочинку, що пов'язано із бойовими діями на сході та півдні України, формує підвищений інтерес до наявних можливостей північно-західного регіону країни. І хоча підвищений інтерес до рекреаційного бізнесу певною мірою сприяє формуванню нових економічних підходів до його розвитку у окремих регіонах, наведені недоліки та невирішені питання інституційного забезпечення знижують ефективність політики сталого розвитку у рекреаційній сфері.

Актуалізація державного інтересу до цієї сфери та впровадження державного регулювання і економічних стимулюючих ініціатив до розвитку рекреації забезпечать чітку координацію бізнесу і влади у забезпеченні соціальних потреб населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання раціонального та економічно обґрунтованого природокористування на підприємницьких засадах, формування культури споживання рекреаційного потенціалу, впровадження зелених технологій та забезпечення сталого розвитку розглядаються у наукових працях багатьох дослідників, зокрема таких як: Бугіль С.Я. [1], Дребот О. [6], Клим Н. [9], Завербний А. [7], Герасименко Т., Олійник А. Дідусь А. [3], Прокопенко М. [11], Горбаньова В. [4], Кошельок Г., Павлова О. [10], Репін К. [12] та інші. Науковцями досліджуються питання, пов'язані із підприємницьким природокористуванням, виходячи із економічної доцільності та екологічної раціональності. Формуються економіко-екологічні підходи та бізнес-моделі, засновані на раціональності та ощадливості, соціальності та екологічності, тобто трансформації підприємницького підходу до екологізації діяльності. Зростаючий інтерес до рекреаційного підприємництва формує інвестиційну привабливість рекреаційних зон та актуалізує питання, пов'язані із інституційним забезпеченням провадження господарської діяльності на таких територіях, виходячи із об'єктивної необхідності захисту та збереження природних ресурсів.

Мета статті. Зростання інтересу населення до розвитку внутрішньої рекреації формують необхідність дослідження та визначення пріоритетних напрямків та тенденцій розвитку рекреаційної галузі в контексті впровадження політики сталого розвитку рекреаційного потенціалу нашої країни. При формуванні мети дослідження та із ціллю її досягнення нами сформовано наступні завдання дослідження:

- визначити основні засади та ключові проблеми забезпечення розвитку функціонування рекреаційного підприємництва;
- сформулювати підходи та теоретичні рекомендації до розвитку рекреаційного підприємництва для забезпечення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності;
- визначити пріоритетні напрямки державної політики для її спрямування на забезпечення сталого розвитку рекреаційної сфери та підприємницької діяльності у сфері рекреації.

Актуальність дослідження полягає і в тому, що зважаючи на значний природно-ресурсний та культурний потенціал вітчизняний підхід до розвитку рекреаційної галузі у достатній мірі не реалізований із погляду державницького підходу до управління природними рекреаційними ресурсами, а з погляду зеленого туризму та зеленої енергетики має значний потенціал до формування економічної та соціальної стійкості, а також енергетичної безпеки.

Матеріали і методи. Дослідження базується на наукових працях вітчизняних науковців у сфері економіки та природокористування, також у ході дослідження використано офіційно оприлюдненні статистичні матеріали державних органів та аналітично інформаційні зведення моніторингових компаній. Під час проведення дослідження було використано комплекс наукових та спеціальних методів, зокрема: аналізу і синтезу для визначення основних засади та ключових проблеми забезпечення розвитку функціонування рекреаційного підприємництва; теоретичного узагальнення та групування для оцінки динаміки фінансової спроможності громад щодо забезпечення розвитку рекреаційних територій; логічного узагальнення для формування висновків, пропозицій та визначення напрямків подальших досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформаційні процеси, які відбуваються у світовому розвитку із врахуванням забезпечення екологічності ведення бізнесу значною мірою відбиваються і на економічному розумінні раціонального використання природних ресурсів у вигляді джерела підприємницького доходу та соціальної складової забезпечення задоволеності населення. Рекреаційне підприємництво стоїть у авангарді соціально-економічних факторів забезпечення населення послугами, які орієнтовані на відновлення психоемоційних та фізичних ресурсів людини. Особливий вплив на розвиток економічних систем рекреаційне підприємництво формує у країнах із високим природно-ресурсним рекреаційним потенціалом. Природний потенціал України вирізняється значною кількістю природоохоронних та рекреаційних територій у різних природно-кліматичних зонах, що формує можливість до його економічного використання як джерела підприємницького доходу [6].

Основною особливістю рекреаційного підприємництва виступає його ресурсна обумовленість та соціальна спрямованість, відповідно до чого діяльність у цій сфері має чітко регламентуватись, регулюватись і визначатись цілеспрямованою державною політикою із необхідним дотриманням екологічних стандартів. Зазначене повністю корелюється із актуальними підходами сталого розвитку, які впроваджуються та розвиваються за сприяння ООН та United Nations World Tourism Organization щодо інтеграції екологічних нормативів у експлуатацію природно-рекреаційних територій.

Підписані міжнародні угоди та меморандуми щодо розвитку екологічності виробництва та споживання мають значний вплив і на вітчизняну екологічну політику у сфері сталого розвитку [12].

Національна нормативна база має певні недоліки щодо регулювання екологічних норм та контрольних заходів, формуючи інституційні недоліки та сегментність державної політики в розвитку рекреаційного підприємництва та зелених технологій. Це, у свою чергу, призводить до стримування інвестиційних потоків у галузь, знижуючи рівень її конкурентоспроможності на фоні європейського рівня інфраструктурного та екологічного розвитку.

Розглядаючи сильні та слабкі сторони, як фактора, який впливає на рівень розвитку сектору рекреаційного підприємництва варто відзначити, що природно-ресурсний потенціал України надає перспективні напрямки розвитку бізнесу, виходячи із різноманіття кліматичних умов та ландшафтів, етнографічного, культурного та історичного насліддя. Виходячи із цього виникає об'єктивна необхідність переорієнтації розвитку економіки окремих регіонів та територій із промислової до екологічно спрямованої. Актуалізація переходу до зелених технологій та переорієнтація підприємництва на нові підходи має виступати одним із напрямків розвитку національного підходу до відновлення країни у повоєнний час.

Забезпечення формування державної політики екологізації рекреаційного підприємництва на даному етапі у подальшому забезпечить економічний та соціальний ефект в стратегії соціально-економічного розвитку територій. Проте, перепонами на шляху розвитку рекреаційного підприємництва виступають фактори не лише внутрішнього характеру, такі як слабо розвинута туристична інфраструктура управлінські обмеження чи недосконалість законодавства, а й низький рівень взаємодії органів місцевої та центральної влади [9]. Тому, відсутність системних підходів до інвестиційного стимулювання бізнес-проектів зеленого та рекреаційного спрямування негативно впливають на впровадження політики сталого розвитку у рекреаційній галузі. Висока вартість кредитного капіталу у сукупності із чутливістю галузі до зовнішніх економічних та політичних факторів обмежують приватну інвестиційну привабливість для малого та середнього бізнесу до розвитку рекреаційних та інфраструктурних проектів.

Система рекреаційного підприємництва у першу чергу має соціальне спрямування у формуванні діяльності, спрямованої на відпочинок та оздоровлення, хоча зважаючи на мету будь-якого комерційного підприємства його економічна сутність проявляється у одержанні комерційного доходу із умовою дотримання принципів раціонального природокористування та екологічної відповідальності. Виходячи з цього, можна визначити, що рекреаційне підприємництво формує різноманітні підходи до управління природоохоронни-

ми територіями на регіональному рівні функції, пов'язані із соціально-економічним та інфраструктурним розвитком громад, а тому потребує державної підтримки, рис. 1.

Багатогранність функціональної складової рекреаційного підприємництва та його соціальне значення визначає його розвиток як цілісну систему партнерських взаємовідносин місцевих громад, органів місцевої та державної влади, природоохоронних та громадських організацій.

Ці аспекти визначають і необхідність створення регулюючого інституційного середовища, яким визнаються механізми функціонування екологічно спрямованої підприємницької діяльності. Формування таких механізмів має забезпечуватись через аналітичне багаторівневе управління ризиками із погляду забезпечення, у першу чергу, екологічної безпеки природоохоронної чи рекреаційної території. Тобто, рекреаційне підприємництво є функціональним механізмом забезпечення територіального розвитку та партнерства бізнесу і органів влади.

З огляду на окремий статус таких територій питання екологічної безпеки та ефективності виступають тим напрямком, який на нашу думку, має переважати над економічною доцільністю використання природних ресурсів у комерційних цілях. У зв'язку із цим, пропонуємо дослідження використання рекреаційних територій проводити із врахуванням сукупності функціональних принципів сталого розвитку в рекреаційному підприємстві, виходячи із їх економічної ефективності, рис. 2.

Врахування наведених принципів забезпечить утворення балансу між екологічно-соціальною доцільністю використання рекреаційних зон та економічною вигодою, що корелюється із міжнародними підходами до розуміння сталого розвитку. Тобто, їх основним завданням є формування управлінських засад підприємництвом на рекреаційних територіях. А системний аналіз нормативно-правової бази та мотиваційних підходів з боку державних та місцевих органів забезпечить правові основи до формування екологічної культури бізнесу, його соціальної відповідальності, а також формуванні еко-системного підходу до управління економічною стійкістю рекреаційних регіонів [11].

Така взаємодія забезпечить збереження природного потенціалу, а сформовані правила ведення бізнесу та його взаємодії із територіальними громадами сприятимуть розвитку регіонів та бізнесу. Так, за даними податкової служби, сплачена сума туристичного збору до бюджетів громад у 2025 році у динаміці зросла на 31,5 відсотка або 86 млн.грн. по відношенню до 2024 року і склала 359 млн.грн. Також ця сума надходжень у півтора рази перевищила довоєнний рівень такої сплати.

Загалом від діяльності суб'єктами господарювання у сфері туризму за перше півріччя 2025 року до зведеного бюджету сплачено 1,6 млрд.грн. податкових платежів, що на 30 відсотків більше ніж у 2024 році, а у порівнянні до 2023 року податкові відрахування зросли у двічі [13]. Це свідчить про невпинний ріст інтересу споживачів до розвитку галузі та її динамічний розвиток. Так у першому півріччі 2025 року облікова кількість суб'єктів за кодами діяльності та задіяних у сфері туризму становила близько 14,5 тисяч, що на 5 відсотків більше ніж за попередній період. Статистичні дані свідчать, що зросла кількість суб'єктів



Рис. 1. Функції рекреаційного підприємництва
Джерело: сформовано на основі джерел [3; 7; 1]

підприємництва у переважній більшості за рахунок фізичних осіб — абсолютний приріст на 6%. Ці цифри показують, що ринок туристичних та рекреаційних послуг відновлюється і отримує свою динаміку за рахунок малого бізнесу, спрямованого на розвиток готельного бізнесу. Динаміка надходжень до бюджетів громад від сплати туристичного збору відображено на рис. 3. [5].

Зростання надходжень до бюджетів громад та зростання кількостей бізнесів мають як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. Зокрема, такими факторами виступають у першу чергу, зростання підприємницької активності та пошуку підприємницькою спільнотою шляхів і можливостей одержання доходу, а також підвищений інтерес держави до розвитку галузі. Зокрема у 2025 році урядом погоджено інвестиційні вкладення на суму 140 млн. євро на розвиток курортно-рекреаційних комплексів на території Славської селищної ради [2], а ДП «Ліси України» щороку вкладають кошти у розвиток рекреаційного лісокористування відкриваючи та відновлюючи до 50 місць відпочинку [8]. З іншого боку, зниження кількості доступних до відпочинку місць біля морського узбережжя, лісових та історичних масивів у зоні бойових дій, відсутність можливості сімейного відпочинку за межами країни у зв'язку із обмеженнями на перетин кордону, інфляційні процеси, зростання політичної напруги у світ тощо сприяють розвитку внутрішнього рекреаційного туризму. Тобто, умови, у яких на сьогоднішній день функціонує економіка, дають поштовх до розвитку галузі і формують



Рис. 2. Функціональні принципи сталого розвитку в рекреаційному підприємстві
Джерело: сформовано на основі джерел [4; 10]

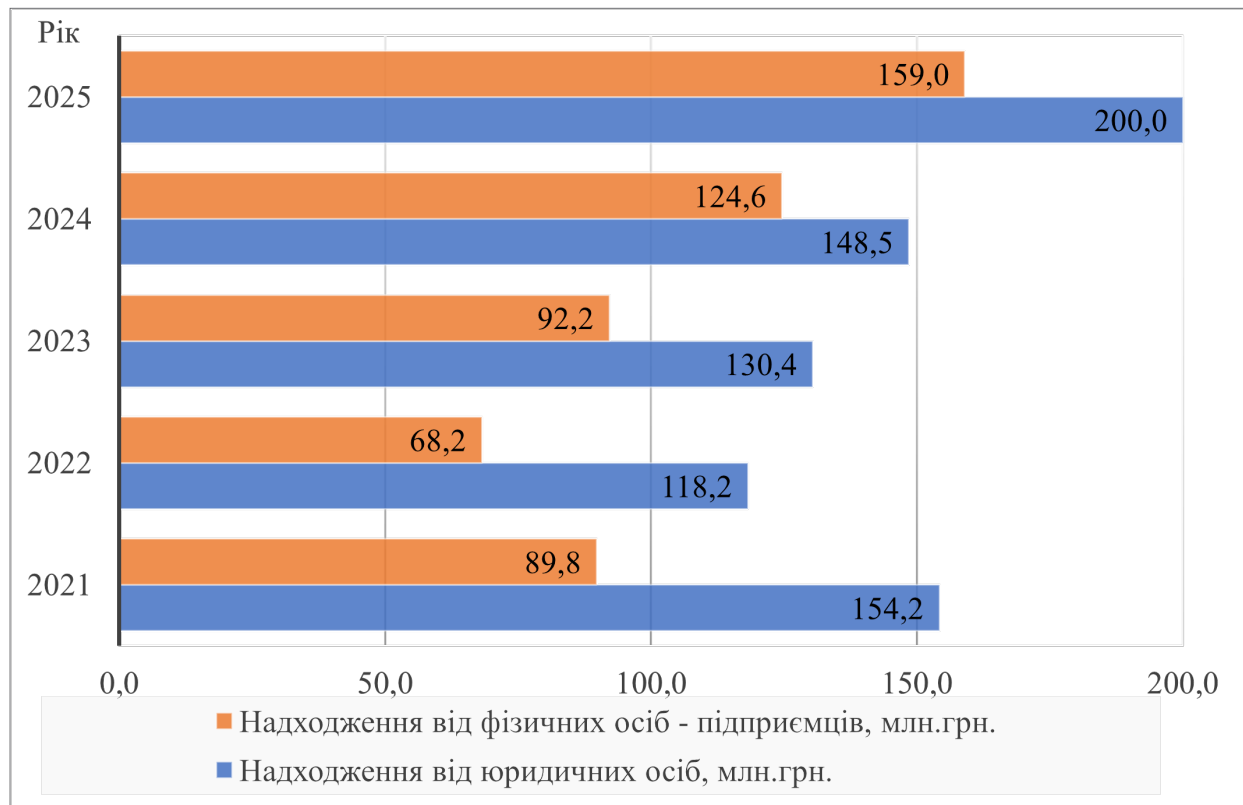


Рис. 3. Надходження до бюджетів громад від сплати туристичного збору відвідувачами
Джерело: сформовано на основі джерел [5; 13]

нові процеси спрямовані розширення внутрішнього туризму та підприємницького розвитку рекреаційних територій на базі сфери послуг відпочинку, оздоровлення та розваг.

Оцінка діяльності підприємств та впровадження зелених технологій на рекреаційних територіях формують на регіональному та державному рівнях стратегічні напрямки для ефективного розвитку громад: створення стимулюючих програм для підприємств, залучених до розвитку територій для провадження підприємницької діяльності; створення технолого-екологічної інфраструктури на базі відновлюваних джерел енергії та раціонального використання ресурсів; проведення просвітницьких масово-роз'яснювальних заходів з акцентом на еколого-соціальне та етнічно-культурне роз'яснення серед підприємницької спільноти та відвідувачів; впровадження цифрових технологій, у тому числі на базу штучного інтелекту, для оцінки та контролю виконання прийнятих управлінських рішень щодо розвитку територій; формування системи управління туристичними потоками та реєстру суб'єктів бізнесу за напрямками діяльності. Тому вважаємо, що сукупність економічних та фізіологічних факторів формує підприємницьку діяльність у сфері рекреації виходячи із економічної, соціальної та екологічної складової розвитку територій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Рекреаційне підприємництво є багатограним та функціональним компонентом розвитку територіальних громад у економічному, соціальному та культурному значенні. Дослідження формування підприємницького доходу від використання в ході діяльності рекреаційних територій відображає, що поєднання економічної, соціальної та екологічної функцій сприяють формуванню актуальних управлінських підходів сталого розвитку, які впроваджуються та розвиваються за сприяння міжнародних організацій забезпечуючи інтеграцію екологічних нормативів у експлуатацію природно-рекреаційних територій. Національна нормативно-правова база неповною мірою відповідає сучасним підходам у регулюванні екологічних норм та контрольних заходів формуючи інституційні недоліки та сегментність державної політики в розвитку рекреаційного підприємництва та зелених технологій. Це призводить до стримування інвестиційних потоків у галузь, знижуючи рівень її конкурентоспроможності на фоні європейського рівня інфраструктурного забезпечення та екологічного розвитку. Соціальне значення рекреаційного підприємництва визначає його розвиток як цілісну систему партнерських взаємовідносин місцевих громад, органів місцевої та державної влади, природоохоронних, міжнародних та вітчизняних громадських організацій.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Бугіль С. Я. Сталый розвиток туризму і рекреації в Україні у повоєнний період за євроінтеграційних умов. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. Том 2, № 9. 2025. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-54S](https://doi.org/10.60022/2(9)-54S)
2. В Україні збудують всесезонний гірськолижний курорт за €140 мільйонів — уряд підписав інвестиційні угоди. Укрінформ. Веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4003606-v-ukraini-zbuduut-vsesezonnij-girskij-kurort-za-140-miljoniv-urad-pidpisav-investicijni-ugodi.html> (дата звернення: 08.02.2026).
3. Герасименко Т., Олійник А., Дідусь А. Стратегічні пріоритети розвитку санаторно-курортної сфери України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-18>
4. Горбаньова В. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка і суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74>
5. Григоренко М. У 2025 році туризм в Україні не просто вижив, він знову почав приносити гроші. *Опендатабот*. URL: <https://www.unian.ua/tourism/news/u-2025-roci-turizm-v-ukrajini-ne-prosto-vizhiv-vin-znovu-pochav-prinositi-groshi-opendatabot-13299315.html> (дата звернення: 23.01.2026).
6. Дребот О. І., Клим Н. М. Концептуальні аспекти розвитку рекреаційного природокористування в контексті євроінтеграційних процесів. *Збалансоване природокористування*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2025.324373>
7. Завербний А. С. Розвиток рекреаційного природокористування України за євроінтеграційних умов: функціонально управлінський аспект. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 15–25. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.15.25>
8. Капітальні інвестиції: у що вкладає кошти лісовий сектор. *Державне агентство лісових ресурсів України: вебсайт*. URL: <https://forest.gov.ua/news/kapitalni-investytsii-u-shcho-vkladaie-koshty-lisovyi-sektor> (дата звернення: 16.02.2026).
9. Клим Н. М. Концептуальні засади рекреаційного природокористування та розвитку лісової галузі в контексті євроінтеграційних процесів. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 352–360. DOI: [10.32983/2222-4459-2025-7-352-360](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-352-360)
10. Кошельок Г., Павлова О. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53>
11. Прокопенко М. Економіка природокористування як основа формування екологічно орієнтованого підприємництва в Україні. *Economic Synergy*. 2025. № 35. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.35.35>
12. Репін К. Розвиток екологічного підприємництва в Україні в контексті європейського зеленого курсу та esg-трансформацій. *Economic Synergy*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-28>
13. Сайт Державної податкової служби України. <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/974725.html> (дата звернення: 16.02.2026).

References

1. Buhil, S. Ya. (2025). Stalyi rozvytok turyzmu i rekreatsii v Ukraini u povoiennyi period za yevrointehratsiinykh umov [Sustainable development of tourism and recreation in Ukraine in the post-war period under European integration conditions]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 2(9). [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-54S](https://doi.org/10.60022/2(9)-54S) [in Ukrainian].
2. Ukrinform. (n.d.). V Ukraini zbuduiut vsesezonnii hirskolyzhnyi kurort za €140 milioniv — uriad pidpysav investytsiini uhody [An all-season ski resort will be built in Ukraine for €140 million — the government signed investment agreements]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4003606-v-ukraini-zbuduut-vsesezonnij-girskij-kurort-za-140-miljoniv-urad-pidpisav-investicijni-ugodi.html> [in Ukrainian].
3. Herasymenko, T., Oliiynyk, A., & Didus, A. (2023). Stratehichni priorytety rozvytku sanatorno-kurortnoi sfery Ukrainy [Strategic priorities for the development of the sanatorium and resort sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-18> [in Ukrainian].
4. Horbanova, V. (2023). Kontseptualni polozhennia formuvannia stratehii staloho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Conceptual provisions for the formation of a strategy for sustainable development of enterprises in the digital economy]. *Ekonomika i suspilstvo*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74> [in Ukrainian].
5. Hryhorenko, M. (2026). U 2025 rotsi turyzm v Ukraini ne prosto vyzhyv, vin znovu pochav prynosyty hroshi [In 2025, tourism in Ukraine not only survived, it began to bring money again]. Retrieved from <https://www.unian.ua/tourism/news/u-2025-roci-turizm-v-ukrajini-ne-prosto-vizhiv-vin-znovu-pochav-prinositi-groshi-opendatabot-13299315.html> [in Ukrainian].

6. Drebot, O. I., & Klym, N. M. (2025). Kontseptualni aspekty rozvytku rekreatsiinoho pryrodokorystuvannia v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv [Conceptual aspects of the development of recreational nature use in the context of European integration processes]. *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, (1). <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2025.324373> [in Ukrainian].
7. Zaverbnyi, A. S. (2023). Rozvytok rekreatsiinoho pryrodokorystuvannia Ukrainy za yevrointehratsiinykh umov: funktsionalno-upravlinskyi aspekt [Development of recreational nature use in Ukraine under European integration conditions: functional and managerial aspect]. *Innovation and Sustainability*, (1), 15–25. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.15.25> [in Ukrainian].
8. Derzhavne ahentstvo lisovykh resursiv Ukrainy. (n.d.). Kapitalni investytsii: u shcho vkladaie koshty lisovyi sektor [Capital investments: what the forest sector invests in]. Retrieved from <https://forest.gov.ua/news/kapitalni-investytsii-u-shcho-vkladaie-koshty-lisovyi-sektor> [in Ukrainian].
9. Klym, N. M. (2025). Kontseptualni zasady rekreatsiinoho pryrodokorystuvannia ta rozvytku lisovoi haluzi v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv [Conceptual principles of recreational nature use and development of the forest industry in the context of European integration processes]. *Biznes Inform*, (7), 352–360. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-352-360> [in Ukrainian].
10. Koshelok, H., & Pavlova, O. (2025). Kontseptualni osnovy formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Conceptual foundations of the formation of an organizational and economic mechanism for ensuring sustainable development of enterprises in the context of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53> [in Ukrainian].
11. Prokopenko, M. (2025). Ekonomika pryrodokorystuvannia yak osnova formuvannia ekolohichno oriientovanoho pidpriemnytstva v Ukraini [The economics of environmental management as the basis for the formation of environmentally friendly entrepreneurship in Ukraine]. *Economic Synergy*, (4). <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.35.35> [in Ukrainian].
12. Riepin, K. (2025). Rozvytok ekolohichnoho pidpriemnytstva v Ukraini v konteksti yevropeiskoho zelenoho kursu ta ESG-transformatsii [The development of ecological entrepreneurship in Ukraine in the context of the European Green Deal and ESG transformations]. *Economic Synergy*, (4). <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-28> [in Ukrainian].
13. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy. (n.d.). Retrieved from <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/974725.html> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 23.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

Lashmanov Denys

Graduate Student of the

*Department of Economics, Tourism and
Recreation*

Ukrainian National Forestry University

FEATURES OF FORMATION OF PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF THE NATURE USE SYSTEM

Summary. Introduction. Recreational potential offers significant diversity and opens up wide opportunities for the development of domestic entrepreneurship in this area. However, the lack of a systematic state approach to stimulating the economic development of recreational areas, the formation of environmentally oriented investment programs, the influence of institutional restrictions and other negative factors significantly reduce the interest of private companies in this area of business. Although the recreational potential of Ukraine is distinguished by territorial differentiation and opportunities for multi-directional business development in the field of ecological and health and ethnographic and cultural tourism and recreation. Currently, problematic and unresolved issues remain infrastructure development, low investment attractiveness of certain territories, institutional support and the lack of financial and economic incentives for small and medium-sized businesses.

Purpose. The purpose of the study is to identify key problems and priority areas of the functioning of recreational entrepreneurship in the context of implementing a policy of sustainable development of the recreational potential of our country. Since the growing interest in recreational entrepreneurship forms the investment attractiveness of recreational areas and actualizes issues related to the institutional support of economic activity in such territories, based on the objective need to protect and preserve natural resources.

Materials and methods. The study is based on scientific works of domestic scientists in the field of economics and environmental management. Also, the study used officially published statistical materials of state bodies and analytical information summaries of monitoring companies. During the study, a set of scientific and special methods was used, in particular: analysis and synthesis to determine the main principles and key problems of ensuring the development and functioning of recreational entrepreneurship; theoretical generalization and grouping to assess the dynamics of the financial capacity of communities to ensure the development of recreational areas; logical generalization to form conclusions, proposals and determine directions for further research.

Results. During the research, it was emphasized that modern approaches to the development of recreational entrepreneurship are formed under the influence of modern political and economic conditions and transformation processes that occur in the minds of the population and the needs of the state. It was determined that the recreational potential offers significant diversity and opens up wide opportunities for the development of domestic entrepreneurship. It was proven that the lack of a systematic approach to stimulating the economic development of recreational areas reduces the interest of companies in this area of business. It was emphasized the need to

reorient the economy of individual regions from industrial to environmentally oriented, based on its natural resource potential. It was determined that the obstacles to the development of recreational areas are poorly developed infrastructure, imperfect legislation, as well as a low level of interaction between local and central authorities.

Discussion. In further research, it is worth paying attention to the social significance of recreational entrepreneurship and its development as an integral system of partnership relations between local communities, local and state authorities, environmental, international and domestic public organizations. Just as the growing interest in recreational business to some extent contributes to the formation of new economic approaches to its development in individual regions, the listed shortcomings and unresolved issues of institutional support reduce the effectiveness of sustainable development policies in the recreational sector.

Key words: recreational entrepreneurship, recreation, sustainable development, ecosystems, institutional support, digitalization.

УДК 334.72:005.8

Литвиненко Аліна Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі
та туристичного бізнесу*

*Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця*

ORCID: 0000-0003-0372-5130

Заславський Володимир Ілліч

*аспірант кафедри підприємництва,
торгівлі та туристичного бізнесу*

*Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця*

ORCID: 0009-0001-5405-7411

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-28

ОРГАНІЗАЦІЙНА ГНУЧКІСТЬ СТАРТАПІВ ЯК ФАКТОР УСПІШНОСТІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Анотація. У статті досліджено роль організаційної гнучкості стартапів як ключового чинника забезпечення ефективності проєктної діяльності бізнес-структур у сучасних умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища. Розкрито економічну сутність поняття організаційної гнучкості, яку визначено як здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринку, технологій, споживчих потреб і конкурентного середовища. Обґрунтовано, що саме стартапи завдяки своїй структурній мобільності, інноваційній орієнтації та мінімальному рівню бюрократизації мають значні переваги у впровадженні гнучких підходів до управління проєктами.

Проаналізовано взаємозв'язок між використанням проєктного підходу в управлінні діяльністю бізнес-структур та рівнем їх організаційної гнучкості. Встановлено, що застосування сучасних методологій управління проєктами сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень, оптимізації ресурсів та зростанню конкурентоспроможності підприємств. Особливу увагу приділено дослідженню впливу гнучких управлінських практик на результативність реалізації проєктів у стартап-середовищі.

Запропоновано комплексний підхід до оцінювання рівня організаційної гнучкості, які включають аналіз управлінських процесів, адаптивності організаційної структури, швидкості реагування на зміни та ефективності використання ресурсів. Визначено, що високий рівень гнучкості сприяє зниженню ризиків, підвищенню інноваційної активності та забезпечує успішну реалізацію проєктів у довгостроковій перспективі. Обґрунтовано доцільність подальшого розвитку механізмів управління гнучкістю для підвищення ефективності функціонування бізнес-структур.

Крім того, у дослідженні підкреслюється стратегічна важливість інтеграції цифрових технологій та гнучких управлінських інструментів у практику діяльності стартапів як засобу підвищення організаційної гнучкості. Обґрунтовано, що впровадження цифрових платформ, прийняття рішень на основі даних та ітеративних підходів до розробки дозволяє стартапам більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби зацікавлених сторін. Наголошено, що формування гнучкої організаційної культури, підкріпленої безперервним навчанням та інноваціями, виступає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності бізнес-структур у глобальному економічному середовищі.

Вступ. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими технологічними змінами та глобальною конкуренцією. У таких умовах особливого значення набувають стартапи як інноваційні бізнес-структури, що здатні швидко реагувати на зміни ринку. Одним із ключових факторів їх успішності є організаційна гнучкість — здатність оперативно адаптувати структуру, процеси та стратегію відповідно до нових викликів. Гнучкість дозволяє компаніям ефективно функціонувати в умовах VUCA-середовища (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність). Особливо актуальним є дослідження гнучкості в контексті проєктного підходу, оскільки більшість стартапів реалізують свою діяльність саме у формі проєктів.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Метою дослідження є наукове обґрунтування комплексного підходу до управління стартапами, який інтегрує організаційну гнучкість, інноваційність та оцінку життєздатності бізнес-моделі.

Матеріали і методи. Дослідження базується на комплексному аналізі організаційної гнучкості та життєздатності стартапів із використанням кількісних і якісних методів. Матеріальною базою стали дані сучасних стартапів у сферах інформаційних технологій, фінансових технологій (fintech) та електронної комерції, а також статистичні і публікаційні джерела.

Проведено структурний та процесний аналіз, що включав оцінку децентралізації управління, горизонтальної і вертикальної комунікації, автономії команд, швидкості прийняття рішень, а також здатності адаптувати бізнес-процеси та робочі процедури. Кількісні індикатори адаптивності включали частоту pivot, швидкість змін продукту та інтеграцію нових технологій.

Проектний підхід: стартапи розглядалися як тимчасові, цільово орієнтовані структури з обмеженими ресурсами, що дозволяло поєднати оцінку організаційної гнучкості з контролем проектних результатів і ресурсів.

Дослідження використовувало системний інтегрований підхід, що поєднував оцінку гнучкості, фінансово-ринкову життєздатність і інноваційний потенціал стартапів, для формування науково обґрунтованих висновків і управлінських рекомендацій щодо розвитку та масштабування.

Результати. У науковій статті аналіз показав, що стартапи з більш плоскою структурою управління та високою автономією команд швидше адаптуються до змін зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Гнучкі стартапи проявляли здатність швидко впроваджувати технологічні та організаційні інновації, ефективно перерозподіляти обмежені ресурси та підтримувати високий рівень командної взаємодії. Pivot дозволяв оперативно реагувати на зміну попиту, технологічного середовища та поведінки споживачів, мінімізуючи ризики втрати ресурсів.

Стартапи застосовують гнучкі підходи до управління фінансовими та людськими ресурсами, що забезпечує швидке масштабування найбільш перспективних напрямів. Виявлено взаємозв'язок між рівнем самоорганізації та швидкістю прийняття рішень, що позитивно впливало на реалізацію проектів у межах встановлених термінів і бюджету. Високий рівень комунікації та взаємодії дозволяв забезпечувати безперервність операцій навіть у випадку зміни пріоритетів. Комбінація оцінювання організаційної гнучкості та фінансово-ринкових показників дозволила формувати комплексну методику управління стартапами, що забезпечує ефективну адаптацію до ринкових змін, оптимізацію ресурсів і підвищення ймовірності успішного запуску та масштабування.

Таким чином, на основі інтегрованої оцінки сформовано три типи стратегічних рішень: (1) підтвердження ідеї – підготовка до пілоту або масштабування; (2) часткове підтвердження – pivot бізнес-моделі; (3) непідтвердження – перегляд або відмова від ідеї, що підтверджує, що стратегічна інтеграція організаційної гнучкості та методів оцінки життєздатності є ключовим фактором успішного управління стартапами в умовах невизначеності та високої конкуренції.

Перспективи. Для підвищення організаційної гнучкості стартапам в подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на впровадженні Agile-методології, мінімізувати ієрархічні рівні управління, розвивати культуру експериментування, використовувати проектні команди, забезпечувати постійний зворотний зв'язок. Важливо також проводити регулярний аудит гнучкості та адаптувати управлінські практики відповідно до змін середовища. Це вдосконалило адаптацію до змін зовнішнього середовища, що важливо для ефективного використання ресурсів, підвищення інноваційності та покращення результатів проектів.

Ключові слова: стартап, організаційна гнучкість, бізнес-структури, проектний підхід, Agile, Pivot-стратегія, ефективність, управління проектами.

Постановка проблеми. Сучасні стартапи функціонують у високодинамічному та непередбачуваному бізнес-середовищі, що характеризується швидкими змінами технологій, ринкових умов та споживчих потреб. У таких умовах традиційні підходи до управління та оцінки бізнес-процесів виявляються недостатньо ефективними, а відсутність гнучкості може суттєво підвищувати ризик невдалих інвестицій і знижувати ймовірність виживання стартапу. Поряд із цим, інноваційність самостійно не гарантує комерційного успіху, якщо відсутня життєздатна бізнес-модель та ефективне управління ресурсами. Виникає потреба у комплексних методиках, які поєднують оцінку організаційної гнучкості, адаптивності та фінансової стійкості, зокрема через показники unit economics та сценарний аналіз, для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку та масштабування стартапів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові джерела підкреслюють багатовимірну природу організаційної гнучкості, яка включає здатність до швидкого прийняття рішень, адаптацію бізнес-моделі, ефективне управління ресурсами, відкритість до інновацій та формування відповідної організаційної культури. Дослідження Литвиненко А. [1], Стрілець В., Гаращенко Б., Соколовського В., Аржаннікової А. [2] демонструють, що організаційна гнучкість є критично важливим чинником виживання стартапів, особливо у середовищі високої невизначеності, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та оптимізувати внутрішні процеси.

Ключові аспекти адаптивності стартапів досліджувалися через концепції pivot, lean startup, а також Agile- та Scrum-практики, які забезпечують швидке тестування гіпотез, мінімально життєздатного продук-

ту (MVP) та ітеративну оптимізацію бізнес-моделей [3]. Інноваційний потенціал стартапів, підкреслений у дослідженнях у сфері fintech та IT, демонструє, що інтеграція цифрових платформ і сучасних технологій (CRM, ERP, аналітичні системи) сприяє підвищенню адаптивності та ефективності командної роботи.

Окремо відзначено роль методик оцінки життєздатності стартапів через показники unit economics (CAC, LTV, маржа, конверсія, повторні покупки, churn) та сценарний аналіз, які дозволяють прогнозувати фінансову стійкість та потенціал масштабування. Інтеграція оцінки організаційної гнучкості з фінансово-ринковими метриками формує комплексну аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень і забезпечує збалансоване управління ризиками та ресурсами стартапу [1].

Разом ці дослідження демонструють, що ефективне поєднання гнучкого управління, інноваційної орієнтації та фінансового аналізу є визначальним фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку стартапів у глобальному економічному середовищі.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є наукове обґрунтування комплексного підходу до управління стартапами, який інтегрує організаційну гнучкість, інноваційність та оцінку життєздатності бізнес-моделі. Зокрема, стаття ставить за мету:

- визначити ключові елементи організаційної гнучкості стартапів, включно зі структурною, процесною та культурною складовими;
- проаналізувати методи оцінки життєздатності стартапів, зокрема через unit economics та сценарний аналіз, для прогнозування фінансової стійкості та потенціалу масштабування;
- дослідити взаємозв'язок між організаційною гнучкістю, впровадженням цифрових технологій та ефективністю управління стартапом у динамічному ринковому середовищі;
- розробити інтегровану методику оцінки потенціалу стартапів як комплексного інструменту для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку, pivot-стратегій та масштабування.

Виклад основного матеріалу. Організаційна гнучкість є багатовимірною економічною категорією, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Організаційна гнучкість — це комплексна характеристика, що охоплює: здатність до швидкого прийняття рішень, адаптацію бізнес-моделі, ефективне управління ресурсами, відкритість до інновацій.

Організаційна гнучкість формується під впливом внутрішніх управлінських механізмів і зовнішніх факторів, зокрема ринкової кон'юнктури, технологічного прогресу та конкурентного тиску. Науково обґрунтовано, що організаційна гнучкість виступає критично важливим чинником забезпечення адаптивності бізнес-структур, особливо стартапів, які функціонують у середовищі підвищеного ризику та невизначеності. Вона охоплює сукупність характеристик, що забезпечують здатність підприємства оперативно реагувати на зміни та трансформувати свою діяльність відповідно до нових умов.

Першим ключовим елементом організаційної гнучкості є здатність до швидкого прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах швидкість реагування часто визначає конкурентні переваги підприємства. Децентралізація управління, делегування повноважень і використання цифрових інструментів сприяють скороченню часу ухвалення рішень. Наприклад, технологічні стартапи, що працюють у сфері IT, активно застосовують гнучкі методології управління проєктами (Agile, Scrum), що дозволяє оперативно змінювати функціонал продукту відповідно до зворотного зв'язку від користувачів.

Другим важливим аспектом є адаптація бізнес-моделі підприємства. Організаційна гнучкість передбачає здатність змінювати джерела доходів, канали збуту та способи створення цінності для споживачів. Це особливо актуально в умовах цифровізації економіки. Наприклад, багато компаній у період пандемії COVID-19 були змушені швидко перейти до онлайн-формату роботи, трансформувавши традиційні бізнес-моделі у цифрові платформи, що дозволило їм зберегти клієнтську базу та фінансову стабільність.

Третім компонентом організаційної гнучкості є ефективне управління ресурсами, включаючи фінансові, трудові та інформаційні ресурси. Гнучкі організації здатні швидко перерозподіляти ресурси відповідно до змін пріоритетів і стратегічних цілей. Наприклад, стартапи часто використовують аутсорсинг або фріланс-моделі зайнятості, що дозволяє оптимізувати витрати та залучати необхідних фахівців у потрібний момент часу без довгострокових зобов'язань.

Четвертим важливим елементом є відкритість до інновацій, яка передбачає готовність підприємства впроваджувати нові технології, продукти та управлінські підходи. Інноваційна активність є ключовим джерелом конкурентних переваг у глобальній економіці. Наприклад, стартапи у сфері фінансових технологій (fintech) активно впроваджують штучний інтелект, блокчейн та інші сучасні технології, що дозволяє їм створювати нові фінансові продукти та послуги.

П'ятим аспектом є організаційна культура, яка підтримує гнучкість та сприяє швидкій адаптації персоналу до змін. Культура відкритості, довіри та постійного навчання стимулює працівників до генерації нових ідей та їх реалізації. Наприклад, у багатьох інноваційних компаніях впроваджуються практики безперервного навчання (lifelong learning), внутрішні тренінги та обмін знаннями, що підвищує загальний рівень компетентності працівників.

Шостим важливим компонентом є використання цифрових технологій як інструменту забезпечення гнучкості. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити прозорість управління та забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації для прийняття рішень. Наприклад, використання CRM- та ERP-систем дозволяє підприємствам ефективно координувати діяльність різних підрозділів і швидко реагувати на зміни попиту на ринку.

Таким чином, організаційна гнучкість є комплексною характеристикою менеджменту, що охоплює взаємопов'язані елементи управління, ресурсного забезпечення, інноваційної діяльності та корпоративної культури. Її розвиток є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх сталого функціонування в умовах сучасної глобальної економіки. Гнучкість менеджменту визначається як стратегічний актив компанії, який дозволяє змінювати масштаби та напрямки діяльності залежно від ринкових умов [4].

Стартапи як специфічна форма організації бізнесу характеризуються природною схильністю до організаційної гнучкості, що обумовлено їх структурними, ресурсними та стратегічними особливостями. На відміну від традиційних підприємств, стартапи функціонують у середовищі високої невизначеності, що потребує постійної адаптації до змін ринку, технологій та споживчих запитів. У наукових дослідженнях підкреслюється, що саме гнучкість виступає ключовим фактором виживання та розвитку стартапів на ранніх стадіях їх життєвого циклу. Гнучкість формується під впливом низки специфічних характеристик, які визначають їхню здатність до швидких трансформацій.

Першим важливим чинником є відсутність жорстких ієрархічних структур управління. Стартапи зазвичай мають плоску організаційну структуру, що забезпечує швидку комунікацію між членами команди та сприяє оперативному прийняттю рішень. Така структура мінімізує бюрократичні бар'єри та дозволяє ефективно координувати діяльність у межах проектних команд. Наприклад, у більшості IT-стартапів команда розробників, маркетингові і менеджерів працює у тісній взаємодії, що дозволяє швидко реагувати на зміни вимог клієнтів та вносити корективи у продукт.

Другим фактором є обмеженість ресурсів, яка, з одного боку, створює певні обмеження, а з іншого — стимулює пошук ефективних та інноваційних рішень. Стартапи змушені раціонально використовувати фінансові, людські та часові ресурси, що сприяє розвитку гнучких підходів до управління. Наприклад, використання хмарних технологій дозволяє зменшити витрати на інфраструктуру, а залучення фрілансерів — оптимізувати витрати на персонал, забезпечуючи при цьому доступ до необхідних компетенцій.

Третім важливим аспектом є необхідність швидкого тестування бізнес-гіпотез, що є невід'ємною частиною діяльності стартапів. В умовах невизначеності підприємства не можуть покладатися на довгострокові прогнози, тому застосовують підхід «lean startup», який передбачає створення мінімально життєздатного продукту (MVP) та його тестування на ринку. Це дозволяє швидко отримати зворотний зв'язок від користувачів і адаптувати продукт відповідно до їхніх потреб. Наприклад, багато цифрових платформ спочатку запускають обмежену версію продукту, поступово розширюючи його функціонал.

Четвертим чинником є орієнтація на інновації як основа функціонування стартапів. Інноваційність виступає не лише інструментом досягнення конкурентних переваг, але й необхідною умовою існування таких бізнес-структур. Стартапи активно впроваджують нові технології, бізнес-моделі та управлінські підходи, що забезпечує їхню здатність до швидкого реагування на зміни. Наприклад, стартапи у сфері штучного інтелекту постійно вдосконалюють свої алгоритми, адаптуючи їх до нових даних і потреб ринку.

П'ятим аспектом є формування гнучкої організаційної культури, що підтримує експерименти, навчання та інноваційну діяльність. У стартапах заохочується ініціативність працівників, відкритість до нових ідей і готовність до змін. Це створює сприятливе середовище для генерації інноваційних рішень та їх швидкої реалізації. Наприклад, практика регулярних «спринтів» та командних обговорень дозволяє швидко виявляти проблеми та знаходити ефективні способи їх вирішення.

Шостим важливим елементом є використання сучасних цифрових інструментів і технологій, які забезпечують високий рівень адаптивності стартапів. Інформаційні системи управління проектами, аналітичні платформи та засоби комунікації дозволяють ефективно координувати діяльність команди та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Отже, дослідження організаційної гнучкості стартапів свідчить, що вона формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, зокрема структури управління, ресурсного забезпечення, інноваційної орієнтації та цифровізації бізнес-процесів. Саме ці характеристики забезпечують здатність стартапів ефективно функціонувати в умовах невизначеності, швидко адаптуватися до змін та досягати успіху у реалізації проектної діяльності.

Формування бізнес-ідеї має природну схильність до гнучкості через: відсутність жорстких ієрархій, обмежені ресурси, необхідність швидкого тестування гіпотез, орієнтацію на інновації. Після формування бізнес-ідеї ключовим завданням підприємця стає перевірка її потенціалу не лише як цікавої концепції, а й як можливого стійкого бізнесу. У цьому контексті інноваційність і життєздатність стартапу слід розглядати як взаємодоповнювальні категорії. Інноваційність відображає здатність ідеї створювати нову цінність, змі-

нювати правила гри на ринку або пропонувати унікальний продукт чи послугу. Життєздатність, натомість, характеризує практичну здійсненність, комерційну перспективність і стійкість бізнес-моделі, включаючи наявність клієнтів, платоспроможного попиту, ефективності команди та можливості отримання доходів, що перевищують витрати на масштабування [2].

У цифрову добу оцінювання стартапів набуває особливої практичної значущості, оскільки ринки змінюються швидко, а вікно можливостей для нових продуктів і послуг часто є обмеженим. Це зумовлює необхідність процесного підходу до оцінювання, що передбачає послідовність етапів: від первинного скринінгу ідей, формування гіпотез до їх тестування на реальних користувачах та побудови доказової (data-driven) логіки розвитку стартапу. Такий підхід дозволяє зменшити ризики невдалих інвестицій та забезпечити більш точну оцінку потенціалу ідеї на ранніх стадіях.

На практиці інноваційність не гарантує успіху, якщо життєздатність проекту низька. Аналогічно, життєздатний стартап, що базується на існуючій технології або концепції, може бути конкурентоспроможним без радикальної інноваційності. Завдання підприємця полягає у знаходженні оптимального балансу: запропонувати цінність, яка є або новою, або суттєво кращою за альтернативи, і водночас може бути реалізована та монетизована в реальних ринкових умовах.

Методика оцінювання інноваційності та життєздатності стартапу доцільно будувати навколо чотирьох взаємопов'язаних блоків. Перший блок — ціннісна пропозиція та проблема клієнта — визначає, наскільки продукт вирішує реально існуючу проблему або задовольняє потребу ринку. Другий блок — ринковий потенціал і конкурентне середовище — оцінює розмір та зростання ринку, а також бар'єри входу і присутність конкурентів [1].

Третій блок — операційна здійсненність і ресурси — фокусується на здатності команди реалізувати ідею, наявності необхідних технологій, виробничих потужностей та організаційних процесів. Четвертий блок — фінансова логіка та масштабованість — аналізує економічну модель стартапу, включно з прогнозованими доходами, витратами та потенціалом масштабування без втрати рентабельності. Така структурована оцінка дозволяє розглядати стартап як комплексну систему, де слабкість будь-якого елемента може підірвати ефективність бізнес-моделі в цілому (табл. 1).

Таблиця 1

Структура оцінювання стартапу: логіка блоків та ключові питання

Блок оцінювання	Суть	Типові питання перевірки
Ціннісна пропозиція	проблема–рішення	Яку проблему вирішує? Чому це важливо?
Ринок і конкуренція	попит і позиція	Хто клієнт? Який розмір ринку? Які альтернативи?
Здійсненність	ресурси та процеси	Чи є команда/постачання/технологія? Які ризики?
Фінансова логіка	монетизація і масштаб	Як заробляє стартап? Які витрати на залучення клієнта?

Джерело: [1]

Проектний підхід є базовою моделлю функціонування стартапів. Його ключові характеристики включають чітко визначені цілі та обмежені ресурси, тимчасовий характер діяльності, орієнтацію на результат та високий рівень невизначеності. Такий підхід дозволяє підприємцям концентруватися на ключових завданнях, зменшувати ризики та оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

Застосування проектного підходу у поєднанні з методикою оцінювання інноваційності та життєздатності дозволяє створювати структуру розвитку стартапу, де кожна діяльність підкріплена перевіреними даними і спрямована на досягнення конкретних результатів. Це забезпечує системний контроль над ризиками і підвищує ймовірність успішного запуску продукту.

Отже, методика оцінювання стартапів повинна бути інтегрованою та багаторівневою, поєднуючи якісні та кількісні показники, оцінку ринкових і внутрішніх факторів, а також проектну орієнтацію. Такий підхід забезпечує комплексну аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень, визначення пріоритетів розвитку та адаптації бізнес-моделі до швидкозмінного ринкового середовища.

Організаційна гнучкість безпосередньо впливає на ефективність проектної діяльності через адаптацію до змін, ефективне використання ресурсів, нові технології, управлінські практики та командну ефективність (рис. 1).

Стартапи функціонують у високодинамічному та непередбачуваному середовищі, що робить здатність адаптуватися до змін ключовим чинником їхнього розвитку. Зміна бізнес-моделі, або pivot, є однією з основних стратегій адаптації, яка дозволяє підприємствам реагувати на нові ринкові умови, зміну попиту та поведінки споживачів. У науковій літературі pivot розглядається як системний процес, що включає оцінку попередньої моделі, ідентифікацію слабких місць та впровадження коригувальних змін з мінімальними втратами для ресурсів стартапу [5].

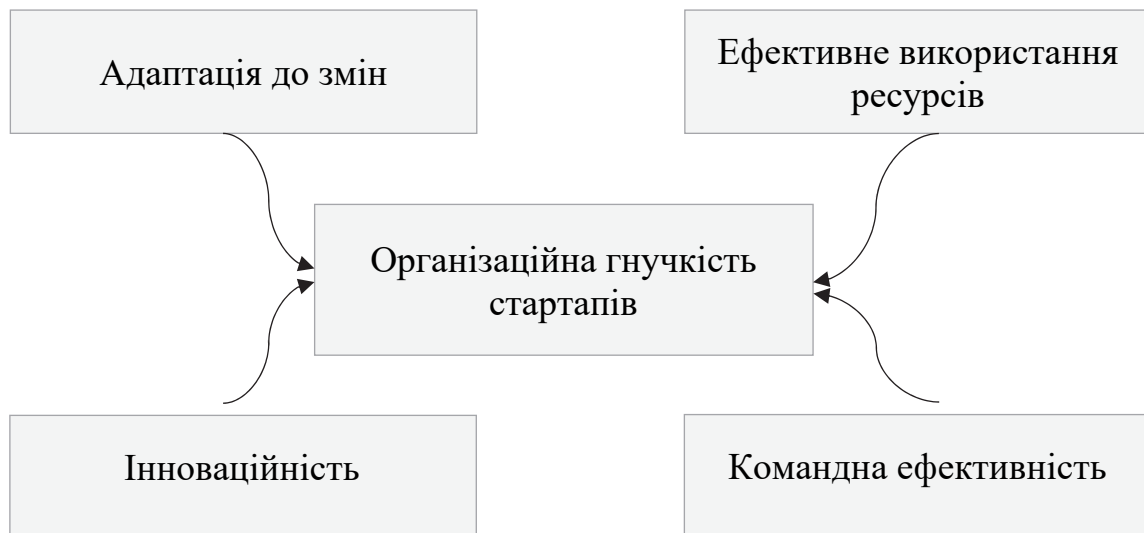


Рис. 1. Вплив організаційної гнучкості на ефективність проектної діяльності

Джерело: авторська розробка

Гнучкість стартапу забезпечує оперативну реакцію на непередбачувані події, включно зі змінами технологічного середовища та поведінкових трендів споживачів. Це дозволяє не лише зменшити ризики невдалих інвестицій, а й створює основу для пошуку нових можливостей зростання. Критичною умовою успішної адаптації є наявність системи швидкого зворотного зв'язку та регулярного тестування гіпотез щодо продукту, ринку та клієнтської поведінки.

Обмежені ресурси є невід'ємною характеристикою стартапів, що зумовлює необхідність їх оптимізації та гнучкого перерозподілу між проектами. Рациональне управління ресурсами включає планування бюджету, пріоритизацію завдань, а також адаптацію людських і технологічних ресурсів до поточних потреб бізнесу. У наукових джерелах підкреслюється, що здатність стартапів швидко реінвестувати обмежені ресурси у найбільш перспективні напрями є визначальним фактором виживання та конкурентоспроможності [6].

Гнучке ресурсне управління також передбачає використання аутсорсингу, партнерських мереж і цифрових інструментів для скорочення витрат і підвищення ефективності. Такий підхід дозволяє стартапу зберігати мобільність та оперативно реагувати на ринкові зміни без надмірних фінансових втрат.

Гнучкі організації відзначаються високою здатністю до впровадження інновацій, як технологічних, так і управлінських. Інноваційність у стартапах не обмежується створенням нових продуктів, а включає процесні, організаційні та бізнес-модельні новації, що підвищують адаптивність компанії до зовнішніх змін. Здатність інтегрувати нові технології, методики управління та інструменти аналізу даних сприяє швидкому тестуванню ідей і мінімізації ризиків на ранніх стадіях розвитку.

Крім того, інноваційний потенціал стартапу взаємопов'язаний з його структурною гнучкістю: менш ієрархічна та більш децентралізована організаційна структура дозволяє швидше приймати рішення щодо впровадження нових практик і адаптації продукту до потреб ринку.

Гнучкі структури позитивно впливають на командну ефективність, оскільки сприяють покращенню комунікації та взаємодії між учасниками команди. Самоорганізація, притаманна гнучким стартапам, дозволяє співробітникам самостійно визначати пріоритети завдань та швидко реагувати на зміни, що виникають у процесі виконання проекту.

Такий підхід також забезпечує прискорене прийняття рішень та підвищує мотивацію команди, адже кожен учасник розуміє свій внесок у результат. Дослідження показують, що високий рівень командної ефективності безпосередньо корелює з успіхом стартапу на ранніх стадіях, особливо в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності [7].

Узагальнено, інтеграція адаптації до змін, ефективного використання ресурсів, інноваційності та командної ефективності створює синергію, яка забезпечує стартапу стійкість у конкурентному середовищі. Кожен із цих елементів доповнює інші: гнучка команда реалізує інноваційні ідеї, оптимізуючи ресурси та швидко адаптуючись до нових умов.

Таким чином, методологія управління стартапом повинна передбачати системну інтеграцію чотирьох блоків, де адаптація до змін формує основу стратегічної гнучкості, ефективне використання ресурсів підтримує операційну стійкість, інноваційність забезпечує конкурентну перевагу, а командна ефективність — безперервність та швидкість реалізації.

Науковий аналіз показує, що лише комплексний підхід до управління стартапом, який враховує всі чотири аспекти, дозволяє максимально підвищити ймовірність успішного запуску та масштабування бізнесу в умовах невизначеності та високої конкуренції. Така інтеграція є стратегічно важливою для формування адаптивного та інноваційного підприємницького середовища. У результаті гнучкість виступає ключовим чинником підвищення успішності проєктів, що проявляється у досягненні цілей, дотриманні термінів і якості результатів.

Оцінювання стартапів передбачає комплексний підхід, який охоплює як організаційну гнучкість, так і фінансово-ринкову життєздатність. Організаційна гнучкість визначає здатність стартапу швидко адаптуватися до ринкових змін, ефективно перерозподіляти ресурси, впроваджувати інновації та підтримувати ефективну командну взаємодію. У свою чергу, оцінка життєздатності дозволяє перевірити практичну здійсненність бізнес-моделі, її економічну стійкість та комерційну перспективність. Поєднання цих двох аспектів створює цілісну методику аналізу потенціалу стартапу.

Організаційну гнучкість оцінюють за допомогою кількох підходів. Структурний аналіз вивчає рівень децентралізації, горизонтальної та вертикальної комунікації, автономію команд та швидкість прийняття рішень. Процесна гнучкість фокусується на здатності змінювати бізнес-процеси та робочі процедури, картуючи ключові етапи та визначаючи резерви для оптимізації ресурсів. Кількісні індикатори адаптивності включають швидкість pivot, частоту змін продукту та оновлення технологій. Оцінка командної ефективності охоплює самоорганізацію, комунікацію та швидкість прийняття рішень, що забезпечує безперервність операцій у нестабільних умовах.

Життєздатність стартапу оцінюється через поєднання unit economics та сценарного аналізу. Unit economics визначає базову економіку одиниці продукту, дозволяючи оцінити ефективність залучення та утримання клієнтів. Ключові метрики практичного мінімуму представлені у табл. 2 та включають SAC (вартість залучення клієнта), LTV (сукупний дохід від клієнта), маржу, конверсію, повторні покупки та churn. Ці показники дозволяють оцінити фінансову стійкість, довгострокову цінність клієнтів і ефективність маркетингових витрат.

Таблиця 2

Ключові метрики для оцінювання життєздатності стартапу (практичний мінімум)

Метрика	Що показує	Навіщо потрібна
SAC	вартість залучення клієнта	контроль маркетингових витрат
LTV	сукупний дохід від клієнта	оцінка довгострокової цінності
Маржа	прибуток з одиниці	основа фінансової стійкості
Конверсія	частка, що купує	показник якості воронки продажів
Повторні покупки	лояльність і стабільність	зниження залежності від реклами
Churn	відтік клієнтів	ризик втрати бази та доходів

Джерело: [1]

Сценарний аналіз передбачає моделювання розвитку стартапу у різних умовах ринку та ресурсного забезпечення. Він дозволяє прогнозувати стійкість бізнес-моделі, визначати критичні ризики та оцінювати ефективність адаптивних стратегій. Поєднання unit economics і сценарного аналізу забезпечує системну перевірку економічної здійсненності та комерційного потенціалу ідеї.

Інтеграція оцінки організаційної гнучкості з аналізом життєздатності дозволяє формувати комплексне бачення потенціалу стартапу. Гнучкі структури та процеси забезпечують адаптивність і ефективне використання ресурсів, тоді як unit economics і сценарний аналіз перевіряють фінансову та ринкову стійкість. Разом ці підходи створюють науково обґрунтовану основу для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку, масштабування або трансформації стартапу у вигляді комплексного підходу щодо організаційної гнучкості (рис 2).

Методика оцінювання інноваційності та життєздатності стартапу завершується прийняттям управлінського рішення щодо подальших кроків. На цьому етапі не формують остаточного «вироку», оскільки стартапи розвиваються через ітерації. Виходячи з отриманих даних та метрик, формуються три логічні висновки: (1) ідея підтверджена і готова до пілоту або масштабування; (2) ідея потребує pivot — зміни сегмента, ціннісної пропозиції або бізнес-моделі; (3) ідея не має достатнього потенціалу у поточному вигляді та потребує суттєвого переосмислення (табл. 3).

Сучасні підходи також передбачають оцінювання відповідності між цілями, принципами та практиками (наприклад, ОРР-підхід в Agile) як показник ефективності гнучких методів управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підкреслює стратегічну важливість інтеграції цифрових технологій та гнучких управлінських інструментів у діяльність стартапів

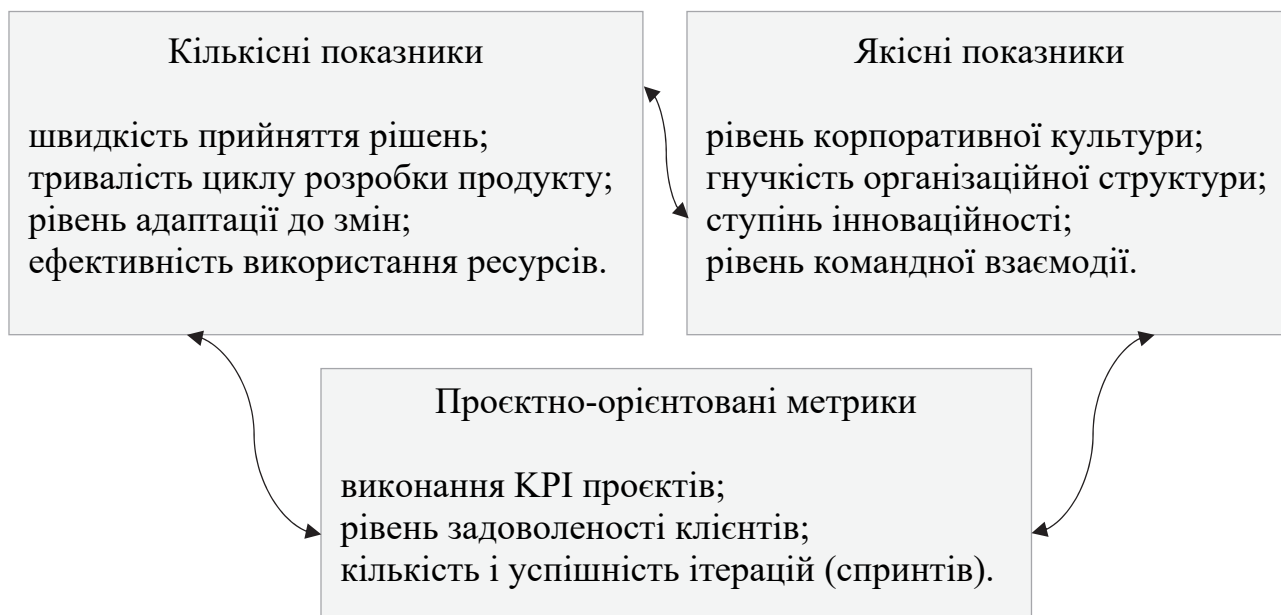


Рис. 2. Комплексний підхід щодо організаційної гнучкості стартапів
Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

Результати оцінювання стартапу та типові управлінські рішення

Результат оцінки	Ознаки	Рішення
Підтвердження	є попит, метрики покращуються	пілот → масштабування
Часткове підтвердження	попит є, але модель «не сходиться»	pivot (сегмент/канал/ціна)
Непідтвердження	слабкий попит або надто дорогі витрати	перегляд ідеї або відмова

Джерело: [1]

як засобу підвищення організаційної гнучкості та ефективності управління. Обґрунтовано, що впровадження цифрових платформ, застосування аналітики на основі даних та ітеративних підходів до розробки продуктів дозволяє стартапам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати бізнес-моделі та враховувати потреби ключових зацікавлених сторін.

Дослідження демонструє, що організаційна гнучкість у поєднанні з оцінкою життєздатності через unit economics, сценарний аналіз та ключові бізнес-метрики формує надійну основу для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку стартапів, pivot-стратегій або масштабування. Такий інтегрований підхід дозволяє не лише відсіювати непродуктивні ідеї, а й підвищувати якість перспективних задумів через системну роботу з гіпотезами та ітеративне тестування.

Наголошено, що формування гнучкої організаційної культури, підкріпленої безперервним навчанням, командною самоорганізацією та впровадженням інновацій, виступає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності стартапів у глобальному економічному середовищі. Таким чином, ефективна інтеграція цифрових технологій, методик оцінки життєздатності та гнучких управлінських практик є визначальним фактором успіху сучасних інноваційних підприємницьких структур.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Литвиненко А. О. Підприємництво та торгівля у цифрову добу: від традиційних ринків до електронної комерції: навчальний посібник. Таллінн : Teadmus, 2026. 115 с. URL: https://api.teadmus.org/storage/published_books/Entrepreneurship_Trade_Digital_Age/monograph.pdf (дата звернення: 17.02.2026).
2. Стрілець В., Гаращенко Б., Соколовський В., Аржаннікова А. Сучасні тренди та перспективи інтернет-торгівлі як інструменту стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 239–245. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.37>
3. Dhir A., Khan S. J., Islam N., Ractham P., Meenakshi N. Drivers of sustainable business model innovations. An upper echelon theory perspective. *Technological Forecasting & Social Change*. 2023. 191. 122409. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122409>
4. Ніколенко В., Головачова А. Перспективи розвитку електронної комерції в Україні. *Матеріали конференцій МНЛ* (м. Кропивницький, 28 лютого 2025 р.). 2025. С. 47–49. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1618> (дата звернення: 17.02.2026).
5. Бояринова К. О., Копішинська К. О. Півот як інструмент забезпечення успішності реалізації стартапу. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.3.44
6. З чого почати бізнес у 2024 році: чекліст для майбутніх підприємців URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/z-chogo-pochati-biznes-u-2024-rocz-i-checklist-dlya-majbutnih-pidpriyemcziv> (дата звернення: 15.02.2026).
7. Edmondson A. C. Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. 2012. URL: [HTTPS://WWW.HBS.EDU/FACULTY/PAGES/ITEM.ASPX?NUM=42298](https://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=42298) (дата звернення: 11.02.2026).
8. Lytvynenko A., Miahkykh I. et al. Innovative enterprise: risk management strategies of international project investments in the era of industry 4.0. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69. P. 197–216. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1v.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).

References

1. Lytvynenko, A. O. (2026). *Entrepreneurship and trade in the digital age: From traditional markets to e-commerce* [Textbook]. Tallinn: Teadmus. Retrieved from https://api.teadmus.org/storage/published_books/Entrepreneurship_Trade_Digital_Age/monograph.pdf [in Ukrainian].
2. Strilets, V., Harashchenko, B., Sokolovskiy, V., Arzhannikova, A. (2024). Modern trends and prospects of e-commerce as a tool for strategic development of enterprises in globalization conditions. *Entrepreneurship and Innovations*, (32), 239–245. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.37> [in Ukrainian].
3. Dhir, A., Khan, S. J., Islam, N., Ractham, P., Meenakshi, N. (2023). Drivers of sustainable business model innovations: An upper echelon theory perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 191, 122409. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122409>
4. Nikolenko, V., Holovachova, A. (2025). Prospects for the development of e-commerce in Ukraine. *Conference Proceedings of MNL* (Kropyvnytskyi, February 28, 2025), 47–49. Retrieved from <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1618> [in Ukrainian].
5. Boyarynova, K. O., Kopishynska, K. O. (2019). Pivot as a tool for ensuring the success of startup implementation. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.44>
6. Kyivstar Hub. (2024). Where to start a business in 2024: Checklist for future entrepreneurs. Retrieved from <https://hub.kyivstar.ua/articles/z-chogo-pochati-biznes-u-2024-rocz-i-checklist-dlya-majbutnih-pidpriyemcziv> [in Ukrainian].
7. Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Retrieved from <https://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=42298>
8. Lytvynenko, A., Miahkykh, I., & others. (2024). Innovative enterprise: Risk management strategies of international project investments in the era of Industry 4.0. *Economic Affairs*, 69, 197–216. Retrieved from <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1v.pdf>

Дата першого надходження статті до видання: 22.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.03.2026

Дата публікації: 26.03.2026

Lytvynenko Alina

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Department of Entrepreneurship, Trade and
Tourism Business
Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics*

Zaslavskyi Volodymyr

*Graduate Student of the
Department of Entrepreneurship, Trade and
Tourism Business
Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics*

ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY OF STARTUPS AS A FACTOR IN THE SUCCESS OF PROJECT ACTIVITIES OF BUSINESS STRUCTURES

Summary. The article examines the role of organizational flexibility of startups as a key factor in ensuring the effectiveness of project activities of business structures in the context of a dynamic and uncertain external environment. The economic essence of organizational flexibility is revealed and defined as the ability of an enterprise to rapidly adapt to changes in markets, technologies, consumer needs, and the competitive landscape. It is substantiated that startups, due to their structural mobility, innovation orientation, and low level of bureaucracy, possess significant advantages in implementing flexible approaches to project management.

The relationship between the application of the project-based approach in managing business activities and the level of organizational flexibility is analyzed. It is determined that the use of modern project management methodologies contributes to faster decision-making, optimization of resources, and enhancement of enterprise competitiveness. Particular attention is paid to the impact of flexible management practices on the effectiveness of project implementation within the startup environment.

Approaches to assessing the level of organizational flexibility are proposed, including the analysis of management processes, adaptability of organizational structure, responsiveness to change, and efficiency of resource utilization. It is established that a high level of flexibility contributes to risk reduction, increased innovation activity, and ensures successful project implementation in the long term. The expediency of further development of flexibility management mechanisms to improve the performance of business structures is substantiated.

Additionally, the study highlights the strategic importance of integrating digital technologies and agile management tools into the operational practices of startups as a means of enhancing organizational flexibility. It is argued that the implementation of digital platforms, data-driven decision-making, and iterative development approaches enables startups to respond more effectively to environmental changes and stakeholder demands. The findings emphasize that the development of a flexible organizational culture, supported by continuous learning and innovation, serves as a critical driver of sustainable growth and long-term competitiveness of business structures in the global market environment.

Introduction. The contemporary business environment is characterized by a high level of uncertainty, rapid technological change, and intense global competition. Under such conditions, startups gain particular importance as innovative business structures capable of responding swiftly to market changes. One of the key factors of their success is organizational flexibility, defined as the ability to promptly adapt organizational structures, processes, and strategies in response to emerging challenges. Flexibility enables companies to operate effectively within a VUCA environment (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity). The study of organizational flexibility is especially relevant in the context of the project-based approach, as the majority of startups implement their activities primarily in the form of projects.

Purpose. The aim of the study is to provide a scientific rationale for an integrated approach to startup management, combining organizational agility, innovativeness, and business model viability assessment.

Materials and methods. The study is based on a comprehensive analysis of organizational agility and startup viability using both quantitative and qualitative methods. The empirical basis includes data from contemporary startups in the fields of information technology, financial technology (fintech), and e-commerce, as well as statistical and bibliographic sources.

A structural and process analysis was conducted, assessing management decentralization, horizontal and vertical communication, team autonomy, decision-making speed, and the capacity to adapt business processes and operational procedures. Quantitative indicators of adaptability included pivot frequency, product change speed, and the integration of new technologies.

The project-based approach considered startups as temporary, goal-oriented structures with limited resources, enabling the combination of organizational agility assessment with project outcome and resource monitoring.

The research employed a systemic, integrated approach, combining the evaluation of organizational agility, financial-market viability, and the innovative potential of startups to form scientifically grounded conclusions and managerial recommendations for development and scaling.

Results. The analysis revealed that startups with flatter management structures and high team autonomy adapt more quickly to changes in the external environment and internal processes. Agile startups demonstrated the ability to rapidly implement technological and organizational innovations, efficiently reallocate limited resources, and maintain high levels of team interaction. Pivoting enabled prompt responses to changes in demand, technological conditions, and consumer behavior while minimizing resource loss risks.

Startups applied flexible approaches to managing financial and human resources, which facilitated rapid scaling of the most promising initiatives. A correlation was observed between the level of self-organization and decision-making speed, positively influencing project execution within established deadlines and budgets. High levels of communication and team interaction ensured operational continuity even when priorities shifted.

The combination of organizational agility assessment and financial-market indicators allowed the development of an integrated startup management methodology, supporting effective adaptation to market changes, resource optimization, and increasing the likelihood of successful product launch and scaling.

Based on the integrated assessment, three types of strategic decisions were formulated: (1) idea confirmation – preparation for piloting or scaling; (2) partial confirmation – pivoting the business model; (3) non-confirmation – review or abandonment of the idea. This confirms that strategic integration of organizational agility and startup viability assessment methods is a key factor for successful startup management under uncertainty and high competition.

Discussion. To enhance organizational agility, future research should focus on implementing Agile methodologies, minimizing hierarchical management levels, fostering a culture of experimentation, utilizing project teams, and ensuring continuous feedback. Regular agility audits and adaptation of management practices to environmental changes are also recommended. These measures are expected to improve adaptation to external changes, optimize resource utilization, enhance innovativeness, and improve project outcomes.

Key words: startup, organizational agility, business structures, project-based approach, Agile, pivot strategy, efficiency, project management.

УДК 330.101.54:338.4

Лісовий Андрій Васильович*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет*
ORCID: 0000-0003-1928-3138**Коритько Дмитрій Григорович***здобувач наукового ступеня доктора наук
Державного податкового університету*
ORCID: 0009-0009-8486-6840

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-21

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГАЛУЗЕВИХ СИСТЕМ: ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМНОГО, ІНСТИТУЦІЙНОГО ТА ЕВОЛЮЦІЙНОГО ПІДХОДІВ

Анотація. Вступ. Сучасні структурні зміни світової економіки супроводжуються посиленням ролі технологічних інновацій, цифровізації виробництва та інституційних трансформацій, що суттєво впливають на розвиток галузевих економічних систем. У цих умовах зростає потреба у поглибленому теоретико-методологічному осмисленні процесів економічної трансформації галузей та формуванні комплексних підходів до їх аналізу.

Мета. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад аналізу економічної трансформації галузевих систем на основі інтеграції системного, інституційного та еволюційного підходів економічної теорії.

Матеріали і методи. У дослідженні використано системний, інституційний та еволюційний підходи до аналізу економічних процесів, а також методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу та концептуального моделювання. Методологічну основу роботи становлять сучасні теорії технологічного розвитку, зокрема теорія технологічних парадигм, концепція техніко-економічних хвиль та мультирівнева перспектива соціотехнічних трансформацій.

Результати. У статті розкрито концептуальні засади системного підходу до аналізу галузевих економічних систем як відкритих динамічних структур взаємодії технологій, інститутів та економічних агентів. Визначено роль інституційного підходу у дослідженні механізмів координації економічної діяльності та формування стимулів інноваційного розвитку. Обґрунтовано значення еволюційної економічної теорії для пояснення процесів технологічних змін, конкурентного відбору інновацій та структурної перебудови галузей. На цій основі сформовано інтегровану методологічну рамку аналізу економічної трансформації галузевих систем, що поєднує аналіз технологічної динаміки, інституційних змін та еволюції економічних агентів.

Перспективи. Запропонований підхід створює теоретичне підґрунтя для комплексного дослідження структурних змін економіки та може бути використаний у подальших дослідженнях інноваційного розвитку галузей, а також у процесі формування ефективної економічної політики.

Ключові слова: економічна трансформація, галузеві економічні системи, системний підхід, інституційна економіка, еволюційна економіка, технологічні парадигми, інноваційний розвиток, структурні зміни економіки.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується прискоренням структурних змін, обумовлених технологічними інноваціями, цифровізацією виробництва та трансформацією інституційного середовища. У цих умовах галузеві економічні системи



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

перебувають у стані постійної еволюції, що проявляється у зміні технологічних режимів, організаційних форм господарювання та механізмів взаємодії економічних агентів. Зазначені процеси актуалізують потребу у формуванні адекватного методологічного інструментарію дослідження економічної трансформації галузей, здатного врахувати складність і багатовимірність сучасних економічних систем.

Традиційні аналітичні підходи, орієнтовані переважно на рівноважні моделі та ізольований аналіз окремих факторів, не дозволяють повною мірою пояснити динаміку структурних змін у галузях економіки. Галузеві системи функціонують як відкриті складні системи, у межах яких взаємодіють технологічні, інституційні та організаційні елементи, формуючи нелінійні процеси розвитку та інноваційної еволюції. Відповідно, дослідження економічної трансформації галузевих систем потребує інтеграції різних теоретичних підходів, зокрема системного, інституційного та еволюційного, що дозволяють комплексно розкрити механізми структурних змін, роль інститутів у формуванні стимулів до інновацій та закономірності технологічної динаміки.

З наукової точки зору актуальність дослідження полягає у необхідності формування цілісної методологічної рамки аналізу галузевих трансформацій. У практичному вимірі така методологія має важливе значення для обґрунтування ефективної інноваційної та промислової політики, спрямованої на стимулювання технологічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності галузей та забезпечення стійкого економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика економічної трансформації галузевих систем посідає важливе місце у сучасній економічній науці, що зумовлено посиленням технологічної динаміки, інституційних змін та ускладненням структурних взаємозв'язків у господарських системах. У науковій літературі сформовано низку концептуальних підходів до пояснення закономірностей структурних змін економіки, однак їх інтеграція у межах цілісної методологічної рамки залишається дискусійною. З філософсько-економічної точки зору дослідження галузевих трансформацій пов'язане з категоріями розвитку, системності, еволюції та взаємодії економічних елементів.

Теоретичні передумови аналізу складних економічних систем закладені у межах загальної теорії систем. Л. фон Берталанфі обґрунтував принцип цілісності та концепцію відкритих систем, відповідно до яких властивості системи формуються через взаємодію її елементів і середовища [1]. Важливий напрям досліджень пов'язаний із розвитком інституційної економіки. О. Е. Вільямсон дослідив роль інституцій та управлінських структур у координації економічних взаємодій [2], тоді як Д. К. Норт визначив інститути як створені людьми обмеження, що структурують економічну діяльність [11]. Подальший розвиток інституційного підходу представлено у працях Дж. М. Ходжсона, який підкреслює необхідність інтеграції різних інституційних традицій [10; 18].

Значний внесок у дослідження структурних змін здійснила еволюційна економіка. Р. Р. Нельсон і С. Г. Вінтер сформулювали еволюційну теорію економічних змін, де фірми розглядаються як носії рутин та інноваційної поведінки [6], а Дж. С. Меткалф трактує конкуренцію як еволюційний процес «креативного руйнування» [7]. Подальший розвиток цієї проблематики пов'язаний із концепцією мікро-мезо-макро архітектури економічної еволюції, запропонованою К. Допфером, Дж. Фостером та Дж. Поттсом [8].

Окремий напрям досліджень присвячений аналізу технологічних змін. Дж. Дозі обґрунтував концепцію технологічних парадигм і траєкторій розвитку [13], тоді як К. Перес дослідила закономірності техніко-економічних парадигм і технологічних революцій [14]. У межах досліджень соціотехнічних переходів важливе місце посідає мультирівнева перспектива Ф. В. Гілза [9; 15]. Аналіз галузевих інноваційних систем розвинуто у працях Ф. Малерби та Л. Орсеніго [4; 16], тоді як ОЕСР і ЮНІДО підкреслюють роль інноваційних екосистем та цифрових технологій у трансформації виробництва [5; 17].

Попри значний теоретичний доробок, у сучасній науковій літературі зберігається низка невирішених аспектів досліджуваної проблеми. Зокрема, більшість існуючих підходів розглядають системний, інституційний або еволюційний аналіз окремо один від одного, що ускладнює формування цілісної методології дослідження економічної трансформації галузевих систем. Недостатньо розробленими залишаються питання методологічної інтеграції цих підходів, визначення їхнього аналітичного потенціалу та формування комплексного інструментарію аналізу структурних змін у галузевій економіці. Саме подолання цієї методологічної фрагментарності становить наукове завдання даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад дослідження економічної трансформації галузевих систем шляхом інтеграції системного, інституційного та еволюційного підходів. Досягнення поставленої мети передбачає узагальнення сучасних наукових концепцій аналізу структурних змін економіки, визначення їхнього аналітичного потенціалу та формування комплексної методологічної рамки дослідження галузевих трансформацій у контексті технологічного розвитку, інституційної еволюції та інноваційної динаміки економічних систем.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на синтезі системного, інституційного та еволюційного підходів до аналізу економічної трансформації галузевих систем. Онтологічним підґрунтям виступає концепція відкритих економічних систем і принцип цілісності, що дозволяє розглядати галузь як складну

динамічну систему взаємодії технологічних, інституційних та організаційних елементів. Інституційний аналіз використовується для виявлення ролі формальних і неформальних правил у формуванні економічної поведінки агентів та структур координації. Еволюційна перспектива забезпечує інтерпретацію структурних змін через механізми варіації, відбору та утримання інновацій. Дослідження також спирається на концепції технологічних парадигм, секторальних систем інновацій та мультирівневого аналізу соціотехнічних переходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження економічної трансформації галузевих систем потребує використання методологічного інструментарію, здатного відобразити складну природу сучасних економічних процесів. Галузева економічна система виступає багатовимірною структурою, у межах якої взаємодіють технологічні, інституційні та організаційні елементи, формуючи динамічну конфігурацію економічних відносин. У сучасній економічній теорії така система розглядається не як сукупність ізольованих агентів, а як інтегрована структура взаємодій, у якій структурні зміни відбуваються внаслідок поєднання технологічних інновацій, інституційних трансформацій та конкурентної еволюції.

У філософсько-економічному вимірі галузева економічна система може бути інтерпретована як відкрита онтологічна структура, що перебуває у стані постійного розвитку та взаємодії із зовнішнім середовищем. Такий підхід ґрунтується на положеннях загальної теорії систем, відповідно до яких складні соціально-економічні системи характеризуються цілісністю, емерджентністю та нелінійністю розвитку. Засновник системного підходу Л. фон Берталанфі підкреслював, що складні системи не можуть бути адекватно пояснені через аналіз їхніх окремих компонентів, оскільки їхні властивості формуються внаслідок взаємодії між елементами та середовищем [1]. Згідно з його концепцією відкритих систем, економічні системи функціонують у режимі постійного обміну ресурсами, інформацією та енергією із зовнішнім середовищем, що зумовлює їхню динамічну нерівновагу.

Застосування системного підходу до аналізу галузевих трансформацій дозволяє розглядати економічні зміни як результат взаємодії різних структурних компонентів економіки. Така перспектива відповідає сучасному розумінню інноваційних процесів, у межах якого технологічний розвиток відбувається не ізольовано, а в контексті взаємодії між підприємствами, науковими установами, інституційними структурами та споживачами. Саме тому сучасні дослідження дедалі більше орієнтуються на системне трактування економічних процесів, у межах якого галузь розглядається як комплексна система взаємодії економічних агентів.

Важливий внесок у розвиток системного аналізу галузевих економічних процесів зроблено у межах концепції секторальних систем інновацій. Ф. Малерба визначає секторальну систему як сукупність продуктів, технологій, організацій та інститутів, що взаємодіють у процесі створення, виробництва та поширення інновацій [4]. Такий підхід дозволяє досліджувати галузеві трансформації не лише з позиції технологічних змін, а й у контексті інституційних умов, організаційних структур та структури попиту. У межах цієї концепції галузева система постає як комплекс взаємопов'язаних агентів, які взаємодіють через механізми кооперації, конкуренції, комунікації та обміну знаннями.

Системний характер інноваційної динаміки підкреслюється також у дослідженнях міжнародних організацій. Зокрема, у доповідях ОЕСР наголошується, що ефективність інноваційної системи визначається не лише окремими технологічними досягненнями, а й узгодженістю функціонування її структурних елементів — інституцій, освітніх систем, фінансових механізмів та підприємницького середовища [5]. Відповідно, інновації розглядаються як результат взаємодії багатьох елементів економічної системи, а не як наслідок діяльності окремих підприємств.

Методологічне значення системного підходу полягає також у врахуванні принципу еквіфінальності, згідно з яким різні економічні системи можуть досягати подібних результатів розвитку через різні траєкторії трансформації [1]. Цей принцип має особливе значення для дослідження галузевих систем, оскільки дозволяє пояснити, чому подібні технологічні зміни можуть призводити до різних економічних результатів у різних країнах або інституційних контекстах.

У межах системного аналізу важливе значення має і концепція технологічних режимів галузі. Дослідження Ф. Малерби та Л. Орсеніо показали, що характер інноваційної динаміки галузі значною мірою визначається параметрами технологічного режиму, до яких належать технологічні можливості, ступінь привласнення результатів інновацій, кумулятивність знань та структура бази знань [16]. Ці параметри формують специфічні моделі інноваційної поведінки підприємств і визначають траєкторії розвитку галузей.

Таким чином, системний підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про механізми економічної трансформації галузевих систем. Його застосування дає змогу виявити ключові структурні елементи економічних систем, визначити характер їхніх взаємозв'язків та проаналізувати механізми поширення інновацій у межах галузей.

Отже, системний підхід створює концептуальну основу для дослідження економічної трансформації галузевих систем, дозволяючи інтегрувати аналіз технологічних, інституційних та організаційних процесів у межах єдиної аналітичної рамки. Саме в межах цієї рамки стає можливим комплексне дослідження інноваційної динаміки галузей та механізмів структурних економічних змін.

Таблиця 1

Методологічні підходи до дослідження економічних систем

Науковий підхід	Ключові пред-ставники	Основні методологічні принципи	Аналітичні ін-струменти	Значення для дослідження економічної трансформації
Загальна теорія систем	Л. фон Берталанфі	Цілісність, від-криті системи, екви-фі-нальність	Системний аналіз, аналіз зворотних зв'язків	Формування онтологічного під-ходу до економічних систем як відкритих динамічних структур
Нова інституцій-на економіка	О. Е. Вільямсон, Д. К. Норт	Трансакційні ви-трати, інституційні обмеження	Порівняльний інституційний аналіз	Пояснення ролі інститутів у формуванні економічних сти-мулів
Еволюційна еко-номіка	Р. Р. Нельсон, С. Г. Вінтер	Варіація, відбір, утримання	Еволюційне моде-лювання	Аналіз інноваційної динаміки галузей
Секторальні сис-теми інновацій	Ф. Малерба	Коеволюція техно-логій, інститутів і агентів	Аналіз мереж взаємодії	Комплексне дослідження галу-зевих трансформацій
Мультирівнева перспектива	Ф. В. Гілз	Ніші, режими, ландшафт	Аналіз соціо-технічних переходів	Дослідження структурних тех-нологічних змін

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 4; 5; 9; 16]

Важливим елементом методологічної основи дослідження економічної трансформації галузевих систем виступає інституційний підхід, який дозволяє розкрити роль формальних та неформальних правил у формуванні економічної поведінки агентів і механізмів координації економічної діяльності. У межах сучасної економічної теорії інститути розглядаються як фундаментальні структури, що визначають рамки функціонування економічних систем та впливають на характер їхньої еволюції.

Концептуальні засади інституційного аналізу значною мірою сформовані у працях представників нової інституційної економіки. О. Е. Вільямсон розробив теорію управлінських структур, у межах якої аналізується вибір між ринком, ієрархією та гібридними формами організації економічної діяльності [2]. На думку дослідника, характер координаційних механізмів визначається специфічністю активів, рівнем невизначеності та частотою трансакцій, що формує різні інституційні конфігурації економічних відносин. Відповідно, трансформація галузевих систем нерідко супроводжується зміною організаційних форм коор-динації економічної діяльності.

Подальший розвиток інституційного аналізу пов'язаний із працями Д. К. Норта, який визначив інсти-тути як «створені людьми обмеження, що структурують політичну, економічну та соціальну взаємодію» [11]. У цьому контексті інституційні структури виконують функцію зменшення невизначеності у складних економічних системах, формуючи стабільні правила взаємодії між економічними агентами. Особливого значення у теорії Норта набуває концепція залежності від попереднього шляху розвитку (path dependence), відповідно до якої інституційні зміни мають кумулятивний характер і значною мірою визначаються істо-рично сформованими структурами економічної взаємодії.

У сучасній економічній літературі інституційний аналіз дедалі частіше поєднується з еволюційною перспективою дослідження економічних процесів. Дж. М. Ходжсон наголошує, що інституційна економіка повинна враховувати не лише формальні правила, а й когнітивні та культурні аспекти економічної по-ведінки, що формують інституційне середовище економічної діяльності [10]. У подальших дослідженнях Дж. М. Ходжсон, Т. Кнудсен та Д. Стоянов підкреслюють, що інституційна та еволюційна економіка мають спільне теоретичне підґрунтя, оскільки обидва підходи визнають ендегенний характер економічних змін та роль інституцій у формуванні економічної динаміки [18].

Еволюційна економічна теорія, у свою чергу, пропонує принципово іншу методологію аналізу економіч-них процесів порівняно з неокласичною традицією. У фундаментальній праці Р. Р. Нельсона та С. Г. Він-тера економічний розвиток розглядається як процес постійної еволюції, що відбувається через механізми варіації, відбору та утримання інноваційних практик [6]. У межах цього підходу фірми інтерпретуються як організації, діяльність яких визначається рутинними моделями поведінки, що виконують функцію організаційної пам'яті.

Еволюційний характер економічних процесів проявляється у постійній диференціації поведінки еко-номічних агентів, що спричиняє структурні зміни у галузях. Як зазначає Р. Р. Нельсон, еволюційна теорія економіки є «теорією диференціального зростання», у межах якої економічна динаміка формується через відмінності у продуктивності та інноваційній активності підприємств [12]. Ці відмінності створюють пере-думови для процесу «креативного руйнування», у результаті якого нові технології та організаційні моделі поступово витісняють застарілі форми господарювання.

Подальший розвиток еволюційного підходу здійснив Дж. С. Меткалф, який розглядає конкуренцію як еволюційний процес, у межах якого інновації виступають основним джерелом структурних змін у галузях [7]. Згідно з цією концепцією, економічна система функціонує як популяція різномірних підприємств, що відрізняються за рівнем технологічного розвитку, продуктивності та інноваційної активності. У процесі конкурентного відбору більш ефективні підприємства розширюють свою присутність на ринку, тоді як менш ефективні поступово витісняються з економічної системи.

Важливим методологічним досягненням сучасної еволюційної економіки стала концепція мікро-мезо-макро архітектури економічної еволюції, запропонована К. Допфером, Дж. Фостером та Дж. Поттсом [8]. У межах цієї концепції економічна система розглядається як структура взаємодії різних рівнів економічної організації. Мікрорівень охоплює індивідуальних економічних агентів та їхню інноваційну діяльність, мезорівень відображає структуру правил та інституцій, що формують економічну поведінку, тоді як макро-рівень характеризує загальну структуру економічної системи.

Застосування такого підходу дозволяє подолати методологічну проблему прямого агрегування мікро-економічних процесів у макроекономічні результати. У межах мікро-мезо-макро моделі структурні зміни економіки розглядаються як результат поширення нових правил та інноваційних практик у популяції економічних агентів. Таким чином, мезорівень виступає ключовою ланкою, що забезпечує зв'язок між інноваційною діяльністю підприємств і макроекономічними структурними змінами.

Таблиця 2

Методи системного аналізу економіки

Метод аналізу	Дослідницькі інструменти	Сфера застосування	Аналітичні можливості	Значення для дослідження галузевих систем
Трансакційний аналіз	Порівняльний аналіз управлінських структур	Організація виробництва	Пояснення вибору між ринком і ієрархією	Аналіз трансформації організаційних структур
Популяційний аналіз	Моделювання динаміки підприємств	Промислова динаміка	Аналіз інноваційної конкуренції	Дослідження структурних змін у галузях
Аналіз секторальних систем	Картографування технологічних режимів	Інноваційні процеси	Виявлення мереж взаємодії агентів	Аналіз галузевих інновацій
Мікро-мезо-макро аналіз	Аналіз поширення економічних правил	Еволюційна макроекономіка	Зв'язок мікро- та макrorівнів	Дослідження структурної еволюції економіки
Мультирівневий аналіз	Якісний порівняльний аналіз	Соціотехнічні переходи	Аналіз технологічних переходів	Пояснення трансформації галузей

Джерело: складено автором на основі [2; 6; 7; 8; 11; 12]

Таким чином, поєднання інституційного та еволюційного підходів дозволяє глибше зрозуміти механізми економічної трансформації галузевих систем. Інституційний аналіз розкриває роль правил і механізмів координації економічної діяльності, тоді як еволюційна економіка пояснює динаміку технологічних змін та конкурентного відбору інновацій. Саме інтеграція цих підходів створює теоретичне підґрунтя для комплексного дослідження структурних трансформацій сучасних галузевих економічних систем.

Подальший розвиток методології дослідження економічної трансформації галузевих систем пов'язаний із аналізом технологічних змін як ключового чинника структурної динаміки економіки. У сучасній економічній теорії технологічний розвиток розглядається не лише як результат накопичення знань або інвестицій у дослідження і розробки, а як складний еволюційний процес, що формується у взаємодії технологічних, інституційних та економічних факторів. Саме тому дослідження галузевих трансформацій потребує використання методологічних концепцій, здатних пояснити спрямованість та динаміку технологічних змін.

Важливий внесок у розвиток цієї проблематики зроблено у межах неошумпетеріанської економічної теорії. Дж. Дозі запропонував концепцію технологічних парадигм і технологічних траєкторій, яка дозволяє пояснити спрямованість технічного прогресу [13]. Відповідно до цієї концепції технологічна парадигма визначає набір принципів, методів та технічних рішень, що формують основу розвитку певної галузі. У межах такої парадигми інноваційна діяльність підприємств відбувається за певною траєкторією, яка визначає напрям подальшого технологічного розвитку. Як зазначає дослідник, технологічний прогрес має кумулятивний характер і розвивається у межах усталених технологічних режимів, що формують своєрідні «траєкторії» розвитку галузей [13].

Подальший розвиток цієї проблематики пов'язаний із теорією техніко-економічних парадигм, запропонованою К. Перес. Дослідниця розглядає економічний розвиток як послідовність технологічних револю-

цій, кожна з яких формує нову техніко-економічну парадигму виробництва [14]. У межах цієї концепції технологічні революції супроводжуються глибокими структурними змінами в економіці, які проявляються у трансформації виробничих технологій, організаційних структур підприємств та інституційних механізмів регулювання економічної діяльності. К. Перес підкреслює, що кожна технологічна революція проходить кілька фаз розвитку — від періоду інсталяції нових технологій до етапу їхнього широкого поширення у виробничих системах.

Особливого значення у сучасних дослідженнях набуває аналіз соціотехнічних трансформацій економічних систем. Однією з найбільш поширених методологічних концепцій у цьому напрямі є мультирівнева перспектива технологічних переходів (Multi-Level Perspective), розроблена Ф.В. Гілзом [9]. У межах цієї концепції економічні трансформації розглядаються як результат взаємодії трьох аналітичних рівнів: технологічних ніш, соціотехнічних режимів та соціотехнічного ландшафту. Ніші виступають середовищем для експериментування з новими технологіями, режими характеризують стабільні конфігурації технологій, інституцій та практик, тоді як ландшафт відображає макроекономічні та соціальні умови розвитку економічних систем.

Згідно з підходом Ф.В. Гілза, технологічні переходи відбуваються у результаті взаємодії інновацій, що виникають у технологічних нішах, із існуючими соціотехнічними режимами [9]. У подальших дослідженнях автор підкреслює, що трансформація соціотехнічних систем пов'язана не лише з технологічними інноваціями, а й зі змінами у поведінці споживачів, інституційних структурах та культурних моделях економічної діяльності [15]. Такий підхід дозволяє розглядати економічні трансформації як комплексний процес, що охоплює різні рівні економічної системи.

Важливу роль у дослідженні сучасних галузевих трансформацій відіграє аналіз технологій четвертої промислової революції. У доповідях міжнародних організацій наголошується, що сучасні цифрові технології суттєво змінюють структуру виробництва, формуючи нові моделі організації економічної діяльності. Зокрема, у дослідженнях ОЕСР підкреслюється, що розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту, біотехнологій та нових матеріалів створює передумови для формування нових виробничих систем та трансформації традиційних галузей економіки [5].

Подібні висновки містяться і в аналітичних матеріалах ЮНІДО, де зазначається, що поширення цифрових виробничих технологій призводить до глибоких змін у структурі промислового виробництва та глобальних ланцюгах створення вартості [17]. У межах сучасної промислової трансформації виробничі системи дедалі більше інтегрують цифрові та фізичні компоненти, формуючи так звані кіберфізичні виробничі системи. Ці процеси супроводжуються змінами у структурі зайнятості, моделях організації виробництва та географії розміщення економічної діяльності.

Таблиця 3

Методологічні підходи до дослідження технологічних змін

Наукова школа	Ключові автори	Основні концепції	Аналітичні інструменти	Значення для дослідження економічної трансформації
Неошумпетеріанська економіка	Дж. Дозі	Технологічні парадигми, технологічні траєкторії	Аналіз напрямів технологічного розвитку	Пояснення кумулятивного характеру технічного прогресу
Теорія техніко-економічних парадигм	К. Перес	Технологічні революції, довгі хвилі розвитку	Аналіз фаз технологічних циклів	Дослідження структурних змін економіки
Еволюційна теорія фірми	Р. Р. Нельсон, С. Г. Вінтер	Рутини, пошук, відбір інновацій	Еволюційне моделювання	Пояснення інноваційної поведінки підприємств
Мультирівнева перспектива	Ф. В. Гілз	Ніші, режими, соціотехнічний ландшафт	Аналіз технологічних переходів	Дослідження соціотехнічних трансформацій
Еволюційна мезоекономіка	К. Допфер, Дж. Фостер, Дж. Поттс	Мікро-мезо-макро структура	Аналіз поширення економічних правил	Пояснення структурної еволюції економіки

Джерело: складено автором на основі [6; 7; 8; 9; 13; 14]

Таким чином, сучасні дослідження економічної трансформації галузевих систем свідчать про необхідність використання комплексного методологічного підходу до аналізу технологічних змін. Поєднання системного, інституційного та еволюційного підходів дозволяє сформувати інтегровану аналітичну рамку дослідження економічної динаміки галузей. У межах такої рамки технологічні інновації розглядаються як результат взаємодії інституційних структур, економічних стимулів та конкурентної еволюції підприємств.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зазначити, що економічна трансформація галузевих систем є багатовимірним процесом, який формується під впливом технологічних інновацій, інституційних змін та конкурентної еволюції економічних агентів. Саме інтеграція системного, інституційного та еволюційного підходів дозволяє сформувати комплексну методологічну основу дослідження цих процесів. Такий підхід забезпечує можливість глибшого розуміння механізмів структурних змін економіки та формування науково обґрунтованих підходів до аналізу трансформацій сучасних галузевих економічних систем.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило узагальнити сучасні теоретико-методологічні підходи до аналізу економічної трансформації галузевих систем та обґрунтувати необхідність їх комплексної інтеграції у межах єдиної аналітичної рамки. Установлено, що галузеві економічні системи мають складну багаторівневу природу та функціонують як відкриті динамічні структури, у яких взаємодіють технологічні, інституційні та організаційні елементи. Така онтологічна характеристика галузей зумовлює потребу у використанні методологічного інструментарію, здатного враховувати нелінійність економічних процесів, еволюційний характер технологічних змін та вплив інституційного середовища на економічну динаміку.

У ході дослідження встановлено, що системний підхід забезпечує концептуальну основу для аналізу галузевих економічних систем як цілісних структур взаємодії економічних агентів, технологій та інституцій. Інституційний підхід дозволяє розкрити роль формальних і неформальних правил у формуванні економічної поведінки агентів та механізмів координації економічної діяльності. Водночас еволюційна економічна теорія створює аналітичні передумови для пояснення динаміки технологічних змін і процесів конкурентного відбору інновацій у межах галузевих систем. Поєднання зазначених підходів формує інтегровану методологічну основу дослідження економічної трансформації галузей.

Результати проведеного аналізу також свідчать про важливу роль технологічних інновацій у формуванні структурних змін економіки. Концепції технологічних парадигм, техніко-економічних хвиль розвитку та мультирівневих соціотехнічних переходів дозволяють пояснити закономірності трансформації галузевих систем у контексті сучасних технологічних революцій. Водночас сучасні процеси цифровізації виробництва та поширення технологій четвертої промислової революції створюють нові виклики для економічної науки, зумовлюючи необхідність подальшого розвитку методології дослідження економічних трансформацій.

Таким чином, інтеграція системного, інституційного та еволюційного підходів дозволяє сформувати цілісну методологічну основу аналізу економічної трансформації галузевих систем. Запропонована методологічна рамка створює передумови для комплексного дослідження структурних змін економіки та може бути використана як теоретична база для подальших досліджень інноваційної динаміки галузей і формування ефективної економічної політики.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розвиток прикладних аспектів аналізу економічної трансформації галузевих систем у контексті сучасних технологічних змін. Перспективним напрямом є розроблення емпіричних моделей дослідження галузевих трансформацій, що дозволять оцінити вплив інституційних факторів, технологічних інновацій та структурних змін на динаміку розвитку окремих секторів економіки. Важливим напрямом подальших досліджень також є поглиблення аналізу впливу цифрових технологій, адитивного виробництва та штучного інтелекту на трансформацію виробничих систем і глобальних ланцюгів створення вартості. Окремої уваги потребує вивчення інституційних механізмів стимулювання інноваційної діяльності та формування ефективних моделей державної політики у сфері технологічного розвитку галузей.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Bertalanffy L. von. *General system theory: foundations, development, applications*. New York: George Braziller, 1968. 289 p.
2. Williamson O.E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. 38, No. 3. P. 595–613. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>
3. Schumpeter J.A. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1934. 255 p.

4. Malerba F. Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*. 2002. Vol. 31, No. 2. P. 247–264. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00139-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00139-1)
5. OECD. *The innovation imperative: contributing to productivity, growth and well-being*. Paris: OECD Publishing, 2015. 268 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264239814-en>
6. Nelson R.R., Winter S.G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge (MA): Belknap Press of Harvard University Press, 1982. 437 p.
7. Metcalfe J.S. *Evolutionary economics and creative destruction*. London: Routledge, 1998. 168 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203018927>
8. Dopfer K., Foster J., Potts J. Micro–meso–macro. *Journal of Evolutionary Economics*. 2004. Vol. 14, No. 3. P. 263–279. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00191-004-0193-0>
9. Geels F.W. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*. 2002. Vol. 31, No. 8–9. P. 1257–1274. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
10. Hodgson G.M. Institutional economics into the twenty-first century. *Studi e Note di Economia*. 2009. Vol. XIV, No. 1. P. 3–26.
11. North D.C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
12. Nelson R.R. Recent evolutionary theorizing about economic change. *Journal of Economic Literature*. 1995. Vol. 33, No. 1. P. 48–90.
13. Dosi G. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*. 1982. Vol. 11, No. 3. P. 147–162. DOI: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6)
14. Perez C. *Technological revolutions and financial capital: the dynamics of bubbles and golden ages*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2002. 198 p. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781781005323>
15. Geels F.W. Socio-technical transitions to sustainability: a review of criticisms and elaborations of the multi-level perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2019. Vol. 39. P. 187–201. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.06.009>
16. Malerba F., Orsenigo L. Technological regimes and sectoral patterns of innovative activities. *Industrial and Corporate Change*. 1997. Vol. 6, No. 1. P. 83–117. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/6.1.83>
17. UNIDO. *Industrial development report 2020: industrializing in the digital age*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 2019. 230 p.
18. Hodgson G.M., Knudsen T., Stojanov D. Introduction to the special issue on the future of institutional and evolutionary economics. *Journal of Institutional Economics*. 2014. Vol. 10, No. 4. P. 513–540. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1744137414000319>

References

1. Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
2. Williamson, O.E. (2000). The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595–613. <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>
3. Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
4. Malerba, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*, 31(2), 247–264. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00139-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00139-1)
5. OECD. (2015). *The innovation imperative: Contributing to productivity, growth and well-being*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264239814-en>
6. Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
7. Metcalfe, J.S. (1998). *Evolutionary economics and creative destruction*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203018927>
8. Dopfer, K., Foster, J., & Potts, J. (2004). Micro-meso-macro. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(3), 263–279. <https://doi.org/10.1007/s00191-004-0193-0>
9. Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8–9), 1257–1274. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
10. Hodgson, G. M. (2009). Institutional economics into the twenty-first century. *Studi e Note di Economia*, 14(1), 3–26.
11. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
12. Nelson, R. R. (1995). Recent evolutionary theorizing about economic change. *Journal of Economic Literature*, 33(1), 48–90.

13. Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, 11(3), 147–162. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6)
14. Perez, C. (2002). *Technological revolutions and financial capital: The dynamics of bubbles and golden ages*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781005323>
15. Geels, F. W. (2019). Socio-technical transitions to sustainability: A review of criticisms and elaborations of the multi-level perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 39, 187–201. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.06.009>
16. Malerba, F., & Orsenigo, L. (1997). Technological regimes and sectoral patterns of innovative activities. *Industrial and Corporate Change*, 6(1), 83–117. <https://doi.org/10.1093/icc/6.1.83>
17. UNIDO. (2019). *Industrial development report 2020: Industrializing in the digital age*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
18. Hodgson, G. M., Knudsen, T., & Stojanov, D. (2014). Introduction to the special issue on the future of institutional and evolutionary economics. *Journal of Institutional Economics*, 10(4), 513–540. <https://doi.org/10.1017/S1744137414000319>

Дата першого надходження статті до видання: 05.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.03.2026

Дата публікації: 05.03.2026

Lisovyi Andrii

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Accounting and
Auditing
State Tax University*

Korytko Dmytrii

*Candidate for the degree of Doctor of Sciences
State Tax University*

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR STUDYING THE ECONOMIC TRANSFORMATION OF SECTORAL SYSTEMS: INTEGRATION OF SYSTEMIC, INSTITUTIONAL AND EVOLUTIONARY APPROACHES

Summary. Introduction. Contemporary structural changes in the global economy are increasingly driven by technological innovation, digitalization of production, and institutional transformation. These processes significantly affect the development of sectoral economic systems and require new methodological approaches to the analysis of economic transformation. In this context, the integration of different theoretical perspectives becomes particularly important for understanding the dynamics of sectoral development and structural change.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the methodological foundations for studying the economic transformation of sectoral systems through the integration of systemic, institutional, and evolutionary approaches within modern economic theory, as well as to conceptualize sectoral transformation processes in the context of technological change, institutional dynamics, and innovation development.

Materials and Methods. The methodological framework of the study is based on the integration of systemic, institutional, and evolutionary approaches. The research applies methods of systemic analysis, comparative institutional analysis, evolutionary economic modelling, and conceptual synthesis of technological transformation theories. The study also uses analytical tools developed within the theory of sectoral innovation systems, technological paradigms, and the multi-level perspective of socio-technical transitions.

Results. The research demonstrates that sectoral economic systems should be analyzed as complex open systems characterized by dynamic interactions between technological, institutional, and organizational components. The systemic approach enables the identification of structural elements of economic systems and their interconnections, while the institutional perspective explains the role of formal and informal rules in shaping economic behavior and coordination mechanisms. At the same time, evolutionary economics provides an analytical framework for understanding technological change, innovation diffusion, and competitive selection processes within industries. The integration of these theoretical approaches makes it possible to develop a comprehensive methodological framework for analyzing structural transformations of sectoral systems and the dynamics of technological and institutional change.

Prospects. The proposed methodological framework creates a theoretical basis for further research on structural transformations of industries in the context of technological development and digitalization. Future studies may focus on the empirical application of the integrated approach to the analysis of innovation-driven sectoral development, as well as on improving analytical tools for industrial policy, innovation policy, and strategies for technological modernization of economic sectors.

Key words: economic transformation, sectoral economic systems, systemic approach, institutional economics, evolutionary economics, technological paradigms, innovation-driven development, structural changes in the economy.

УДК 339.138:378:004.738.5

Лозовська Ганна Миколаївна*кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу,
підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний
університет*

ORCID: 0000-0003-3322-2219

Значек Рафаела Рафаелівна*кандидат технічних наук,
доцент кафедри маркетингу,
підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний
університет*

ORCID: 0000-0001-9008-3863

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-9

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА СПОЖИВЧИЙ ВИБІР

Анотація. Вступ. В умовах цифровізації суспільства та трансформації освітнього середовища ринок освітніх послуг в Україні зазнає суттєвих змін. Посилення конкуренції між закладами освіти, розвиток онлайн- та змішаних форматів навчання, а також зростання ролі інформаційних технологій зумовлюють необхідність застосування сучасних маркетингових підходів. Особливе значення у цьому контексті набувають соціальні мережі, які виступають не лише каналом комунікації, а й важливим фактором формування споживчого вибору освітніх послуг. Саме тому актуальним є проведення маркетингових досліджень ринку освітніх послуг з урахуванням впливу соціальних мереж на поведінку споживачів.

Метою статті є дослідження особливостей ринку освітніх послуг в Україні та визначення впливу соціальних мереж на формування споживчого вибору.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували статистичні та аналітичні дані щодо діяльності державних і приватних закладів вищої освіти України, зокрема показники доходів, кількості вступників та активності у соціальних мережах (Instagram, Facebook, YouTube, TikTok). У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, порівняльного та кореляційного аналізу, а також логічного узагальнення для інтерпретації результатів.

Результати. У ході дослідження здійснено комплексний аналіз ринку освітніх послуг України з позицій маркетингових досліджень, що охоплює фінансові результати діяльності закладів вищої освіти, показники вступної кампанії та активність у соціальних мережах. Отримані результати свідчать про суттєву диференціацію між державними та приватними ЗВО за рівнем доходів, масштабами контингенту здобувачів та інтенсивністю використання digital-каналів комунікації. Зокрема встановлено, що провідні позиції за обсягами доходів і кількістю вступників посідають як окремі великі державні університети, так і окремі приватні заклади, що мають розвинені бренди та стабільний попит на освітні програми.

Аналіз вступної кампанії 2025 року показав, що для більшості досліджуваних ЗВО характерним є переважання кількості вступників на бакалаврські програми над магістерськими, що відображає структуру попиту на ринку освітніх послуг. Водночас окремі заклади, зокрема з медичним та гуманітарним профілем, демонструють відносно високу частку магістрантів, що може свідчити про орієнтацію на професійно спрямовану та спеціалізовану підготовку. Фінансові показники при цьому не завжди прямо корелюють із кількістю вступників, що вказує на вплив вартості навчання, структури освітніх програм та інших факторів формування доходів.

Особливу увагу в дослідженні приділено аналізу присутності закладів вищої освіти у соціальних мережах та рівню залученості аудиторії, зокрема в Instagram. Виявлено, що університети з меншою кількістю підписників нерідко демонструють вищі показники ER, що свідчить про більш активну та лояльну аудиторію. Водночас



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

заклади з великою кількістю підписників мають переважно середні або нижчі значення ER, що є типовим для сторінок із масовою аудиторією та не знижує їх загального комунікаційного потенціалу.

Кореляційний аналіз між рівнем залученості в Instagram та кількістю вступників показав відсутність прямої лінійної залежності між зазначеними показниками. Це дозволяє зробити висновок, що соціальні мережі не є самостійним визначальним чинником вибору закладу освіти, проте виконують важливу підтримувальну функцію у формуванні іміджу, впізнаваності бренду та довіри з боку потенційних споживачів освітніх послуг. Таким чином, ефективність використання соціальних мереж доцільно розглядати у взаємозв'язку з репутаційними характеристиками закладу, якістю освітніх програм та загальною маркетинговою стратегією на ринку освітніх послуг.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблений аналіз ефективності окремих digital-інструментів у просуванні освітніх послуг та оцінювання їх впливу на довгострокову конкурентоспроможність і репутацію закладів вищої освіти.

Ключові слова: маркетингові дослідження, ринок освітніх послуг, соціальні мережі, споживчий вибір, digital-маркетинг.

Постановка проблеми. Сьогодні маркетингові комунікації стали невід'ємною складовою розвитку та просування освітніх послуг, особливо в умовах цифрової трансформації суспільства та зростання ролі інформаційних технологій. Ринок освітніх послуг в Україні характеризується посиленням конкуренції між закладами освіти, диверсифікацією форматів навчання (онлайн, офлайн, змішане) та зростаючими вимогами з боку споживачів. У цих умовах соціальні мережі перетворюються на один із ключових каналів взаємодії з цільовою аудиторією та суттєвий чинник формування споживчого вибору.

Попри активне поширення соціальних мереж і їх значний потенціал, багато закладів освіти в Україні й надалі використовують традиційні, малоефективні підходи до маркетингової діяльності. Це проявляється у формальному веденні сторінок у соціальних мережах, обмеженому використанні інтерактивного та ціннісно орієнтованого контенту, а також недостатньому врахуванні змін у поведінці потенційних споживачів освітніх послуг. Як наслідок, комунікація з аудиторією часто зводиться до простого інформування, не формуючи довіри, зацікавленості та довгострокової лояльності.

Сучасні споживачі освітніх послуг щоденно стикаються з великим обсягом інформації в цифровому просторі, що ускладнює процес вибору навчального закладу чи освітньої програми. Тому для того, щоб бути поміченими, заклади освіти мають не лише надавати інформацію про освітні продукти, а й створювати змістовний, емоційно привабливий та релевантний контент, який відповідає очікуванням і потребам цільової аудиторії. Особливого значення в цьому процесі набувають рекомендації, відгуки, особисті бренди викладачів, а також освітній і мотиваційний контент у соціальних мережах.

Незважаючи на доступність сучасних інструментів digital-маркетингу — таких як відеоконтент, сторітелінг, інфлюенсер-маркетинг, інтерактивні формати та користувацький контент — не всі учасники ринку освітніх послуг мають чітке уявлення щодо їх ефективного використання у межах цілісної маркетингової стратегії. У науковій літературі також недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу впливу соціальних мереж на споживчий вибір у сфері освіти з позицій маркетингових досліджень.

Отже, актуалізується потреба у ґрунтовному дослідженні ринку освітніх послуг в Україні з урахуванням впливу соціальних мереж на споживчу поведінку, а також у формуванні науково обґрунтованих підходів до використання соціальних мереж як ефективного інструменту маркетингових комунікацій у сфері освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні засади маркетингових досліджень, управління ринками послуг і формування споживчого вибору ґрунтовно висвітлені у працях провідних зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії маркетингу та поведінки споживачів зробили Ф. Котлер [1], Г. Армстронг [2], К. Лавлок і Й. Вірц [3], які розкрили особливості маркетингу послуг, інструменти дослідження ринку та чинники прийняття споживчих рішень. Питання адаптації маркетингових стратегій до цифрового середовища та трансформації споживчої поведінки також досліджувалися у працях Д. Чаффі [4] та Ф. Котлера у співавторстві з Г. Картаджаєю і І. Сетьяваном [5].

Вагомий науковий доробок у сфері вивчення ролі соціальних мереж у маркетингових комунікаціях і формуванні споживчого вибору належить таким закордонним дослідникам, як А. Каплан і М. Хайнлайн [6], які проаналізували феномен соціальних медіа та їх вплив на бізнес і споживачів, а також Д. Мангольд і Д. Фолдз [7], які обґрунтували інтеграцію соціальних мереж у систему маркетингових комунікацій. Окремі аспекти впливу соціальних мереж на вибір освітніх послуг та довіру споживачів розглядаються у працях К. Константи́нідеса та С. Стаґналі [8].

Серед українських науковців, які досліджують проблематику маркетингових досліджень, ринку послуг та маркетингових комунікацій, доцільно виділити Є. В. Ромата [9], Л. В. Балабанову [10], С. М. Ілляшенка [11], Н. М. Васильціва [12], які у своїх працях розкривають особливості формування попиту, комунікаційної політики підприємств та застосування інструментів маркетингу в умовах цифрової економіки. Питання

розвитку ринку освітніх послуг та його маркетингового забезпечення розглядаються також у наукових дослідженнях Т. Я. Ящук [13], А. Ю. Моголової [14], І. С. Костенко [15].

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що попри наявність значної кількості досліджень, присвячених маркетинговим дослідженням, digital-маркетингу та соціальним мережам, недостатньо систематизованими залишаються питання комплексного вивчення впливу соціальних мереж на споживчий вибір саме на ринку освітніх послуг України. Це зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у даному напрямі з урахуванням специфіки освітньої сфери та сучасних тенденцій цифрової комунікації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей ринку освітніх послуг в Україні та визначення впливу соціальних мереж на формування споживчого вибору. Матеріалами дослідження слугували статистичні та аналітичні дані щодо діяльності державних і приватних закладів вищої освіти України, зокрема показники доходів, кількості вступників та активності у соціальних мережах (Instagram, Facebook, YouTube, TikTok). У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, порівняльного та кореляційного аналізу, а також логічного узагальнення для інтерпретації результатів.

Виклад основного матеріалу. Ринок освітніх послуг в Україні перебуває у стані трансформації, що зумовлено соціально-економічними змінами, воєнним станом, цифровізацією та глобальними тенденціями у сфері освіти. Сучасні дослідження підкреслюють важливість якісної освіти як стратегічного ресурсу розвитку людського капіталу та економічного зростання країни.

Ринок освітніх послуг включає як державні, так і приватні структури, що надають освітні послуги на різних рівнях — від дошкільної до вищої та післядипломної освіти.

Основними складовими є:

- державні заклади освіти (школи, університети, технікуми);
- приватні освітні установи та тренінгові центри;
- онлайн-освітні платформи і курси;
- додаткові освітні послуги (корпоративне навчання, сертифікаційні програми) [16].

Тенденції розвитку включають:

- активний розвиток онлайн-освіти та цифрових освітніх платформ;
- зміни в структурі попиту через демографічні зміни та міграцію;
- адаптацію освітніх послуг під вимоги сучасного ринку праці;
- інтеграцію до європейського та світового освітнього простору [17].

Проаналізуємо ринок вищої освіти більш детально. На українському ринку працюють сотні закладів, що надають послуги вищої освіти. Станом на 2025 рік було зареєстровано майже 722 юридичні особи, що надають освітні послуги у сфері вищої освіти (включно з філіями та окремими підрозділами). Найбільше закладів зосереджено у Києві — 174 установи, далі йдуть Одеська, Львівська, Харківська та Дніпропетровська області [18].

За даними досліджень, приватні університети включаються як окрема частина ринку, але значна частина доходу закладів формується і за рахунок державних та комунальних освітніх установ [18].

Динаміка відкриття та припинення діяльності приватних навчальних закладів в Україні за останні роки відображає вплив повномасштабної війни та поступову адаптацію освітнього бізнесу до нових умов. У 2022 році, на тлі початку повномасштабного вторгнення, спостерігалася різке скорочення ділової активності: кількість новостворених освітніх юридичних осіб зменшилася до 246 (–65,8% порівняно з 2021 роком), а діяльність припинили 38 закладів. Значні руйнування освітньої інфраструктури внаслідок бойових дій створили серйозні виклики для галузі.

Починаючи з 2023 року, ринок приватної освіти демонструє ознаки відновлення: кількість нових реєстрацій зросла до 367 юридичних осіб (+49,2% до 2022 року), тоді як кількість припинень залишалася низькою — 35. У 2024 році позитивна динаміка збереглася: було створено 427 нових юридичних осіб (+16,3% до 2023 року), при цьому припинили діяльність 39 [19].

Лідером за обсягом загального доходу серед приватних ЗВО є Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП). У 2024 році її сукупний дохід становив 653,2 млн. грн, що на понад 13% перевищує показник 2023 року та є найвищим результатом у секторі приватної вищої освіти (рис. 1) [19].

Найвищі темпи приросту продемонстрували Міжнародний гуманітарний університет, Європейський університет та Університет Короля Данила. Водночас окремі ЗВО, зокрема Київський університет культури та Київський медичний університет, зафіксували зниження доходів у 2024 році. Загалом отримані результати відображають високий рівень конкуренції та динамічний розвиток сегмента приватної вищої освіти.

Найбільшу кількість вступників як на бакалаврські, так і на магістерські програми має ПрАТ ВНЗ МАУП, що підтверджує його домінуючі позиції серед приватних ЗВО.

Для більшості університетів характерне переважання бакалаврів над магістрами, що свідчить про орієнтацію на базову вищу освіту як основний сегмент попиту.

Таблиця 1

ТОП-10 приватних ЗВО за рівнем доходів, 2024 р.

Назва ЗВО	Загальний дохід 2024, млн. грн	Приріст до 2023, %
ПрАТ ВНЗ МАУП	653,2	+13%
Український католицький університет	494,8	+20%
Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II	454,7	+39%
Європейський університет	321,9	+79%
Київський університет культури	289,9	-3%
Міжнародний гуманітарний університет	289,3	+123%
Київський медичний університет	243,8	-14%
Київський міжнародний університет	196,9	+8%
Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. акад. С. Дем'янчука	134,5	+18%
Університет Короля Данила	131,3	+58%

Джерело: сформовано авторами на основі [19]

Водночас окремі заклади (зокрема Міжнародний гуманітарний університет та Київський медичний університет) демонструють відносно високу частку магістрантів, що пояснюється специфікою освітніх програм які там викладаються (медичний напрям, який не передбачає бакалаврату).

Загалом структура вступу відображає різні освітні стратегії приватних ЗВО та їхню адаптацію до потреб ринку освітніх послуг.

Проаналізуємо активність даних університетів в соціальних мережах, включаючи розрахунок показника ER (коефіцієнт залученості аудиторії, що відображає рівень активності користувачів (лайки, коментарі, поширення, збереження) щодо контенту. Він вимірюється у відсотках і показує, наскільки цікавий контент аудиторії: що вищий ER, то краща взаємодія (табл. 2) [21].

Аналіз присутності приватних закладів вищої освіти України в соціальних мережах засвідчив суттєву диференціацію рівня їхньої цифрової активності. Найбільшу аудиторію в Instagram має Київський університет культури, що свідчить про високу впізнаваність бренду та орієнтацію на масову молодіжну аудиторію. Водночас окремі університети, зокрема Український католицький університет, Європейський університет та Університет Короля Данила, демонструють значну присутність у Facebook, що вказує на використання цієї платформи як інструменту офіційної комунікації та підтримки репутаційного іміджу.

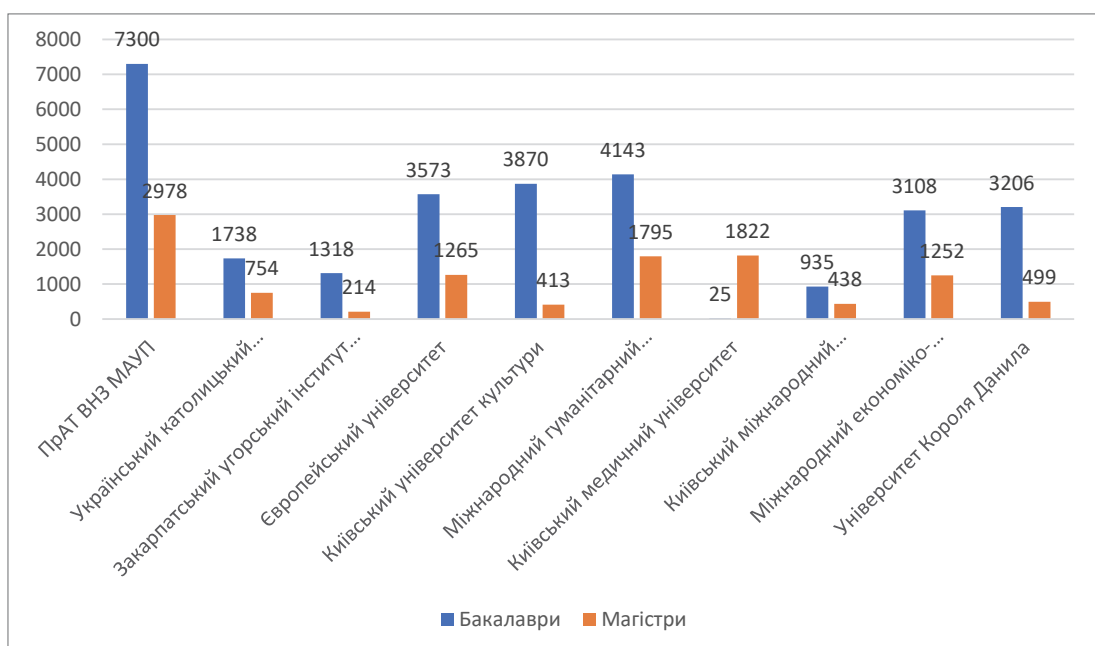


Рис. 1. ТОП-10 приватних ЗВО за кількістю зарахованих абітурієнтів (за результатами вступної кампанії 2025 року)

Джерело: сформовано авторами на основі [20]

Таблиця 2

Активність провідних приватних університетів у соцмережах 2025 році

Університет	Instagram (підписники)	≈ ER (%)*	Facebook (підписники)	YouTube (підписники)	TikTok (підписники)
ПрАТ ВНЗ МАУП	~9847	3–5%	~27000	~394	1777
Український католицький університет	~27671	1,5–3%	~72000	~13800	~4218 (сторінка для абітурієнтів)
Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II	~1145	4–6%	~12000	~747	~2721
Європейський університет	~38671	1,5–2,5%	~70000	~691	~2503
Київський університет культури	~105103	0,5–1,5%	~14000	–	~8084
Міжнародний гуманітарний університет	~12120	2–4%	~6000	~193	~1240
Київський медичний університет	~10599	2–4%	~8800	~24000	–
Київський міжнародний університет	~1631	4–6%	~3700	~923	–
Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. акад. С. Дем'янчука	~2691	4–6%	~3900	~527	~205
Університет Короля Данила	~19941	2–3,5%	~31100	~2770	~34100

Джерело: сформовано авторами на основі відкритих даних соціальних мереж університетів

ER (%)* Розрахунок ER здійснено за оціночною методикою на основі розміру аудиторії Instagram-акаунтів

YouTube використовується приватними ЗВО нерівномірно: лише окремі університети активно розвивають відеоконтент, тоді як для більшості цей канал має допоміжний характер. Натомість TikTok поступово набуває стратегічного значення для частини закладів, зокрема Університету Короля Данила та Київського університету культури, що відображає тенденцію до переорієнтації комунікацій на молодшу аудиторію вступників. Загалом результати свідчать про відсутність уніфікованого підходу до використання соціальних мереж приватними ЗВО та підтверджують необхідність формування комплексних digital-стратегій у сфері просування освітніх послуг.

Порівняння оціночного показника залученості аудиторії Instagram (ER) з кількістю зарахованих абітурієнтів у 2024 році свідчить про помірний, але нестійкий кореляційний зв'язок між цими показниками. Університети з високим або середнім ER (переважно 3–5%), як правило, демонструють кращу конверсію підписників у вступників, навіть за відносно невеликої загальної аудиторії. Це характерно, зокрема, для МАУП, Міжнародного гуманітарного університету та Університету Короля Данила, які поєднують активну комунікацію з високими показниками набору.

Водночас приклад Київського університету культури показує, що велика кількість підписників не гарантує високого ER, а низький рівень залученості (0,5–1,5%) частково нівелює потенціал Instagram як інструменту впливу на вступну кампанію. Це свідчить про те, що якість взаємодії з аудиторією є важливішою за її масштаб.

Університети з дуже високим ER, але невеликою кількістю підписників (Закарпатський угорський інститут ім. Ф. Ракоці II, Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. акад. С. Дем'янчука) мають обмежений абсолютний ефект впливу Instagram на вступ, що пояснюється вузькою або нішевою цільовою аудиторією.

Таким чином, результати аналізу підтверджують наявність непрямої кореляції між ER Instagram і кількістю вступників: високий рівень залученості підвищує ефективність комунікації з потенційними абітурієнтами, однак максимальний вплив досягається лише за поєднання достатнього масштабу аудиторії та стабільного ER.

Загалом сектор приватної освіти демонструє стійкість і збереження підприємницького інтересу попри безпекові та економічні ризики, що зумовлено зростанням попиту на альтернативні освітні формати в умовах руйнування інфраструктури та міграції учнів.

Далі проаналізуємо діяльність провідних державних ВНЗ та їх активність в соціальних мережах (рис. 2, табл. 3).

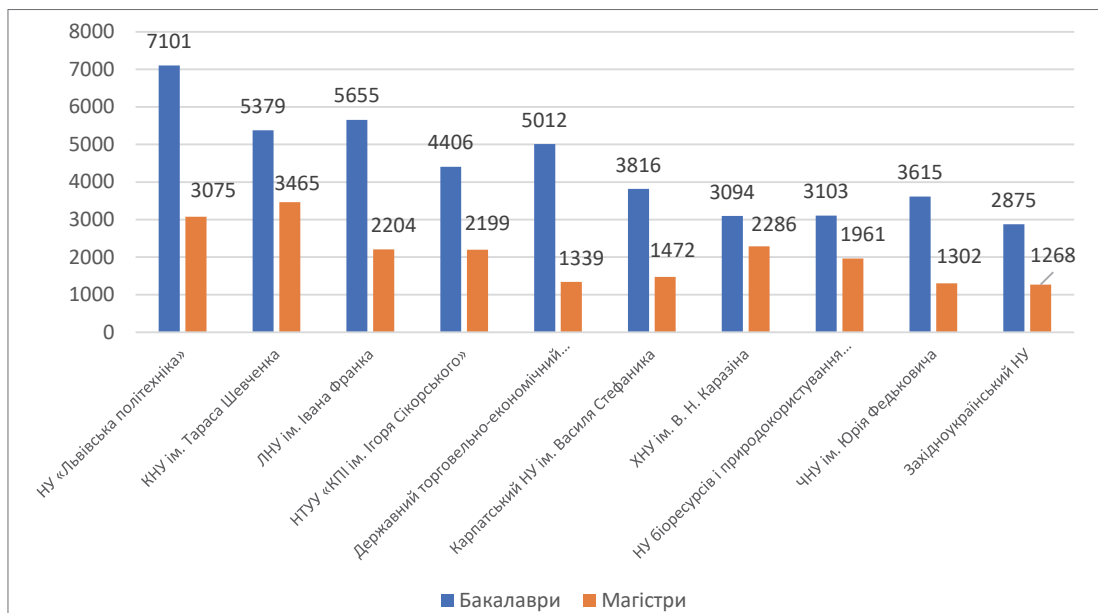


Рис. 2. ТОП-10 державних/комунальних ЗВО за кількістю зарахованих абітурієнтів
(за результатами вступної кампанії 2025 року)
Джерело: сформовано авторами на основі [22]

Аналіз даних свідчить про суттєву диференціацію державних і комунальних закладів вищої освіти України за кількістю зарахованих здобувачів у межах вступної кампанії 2025 року. Беззаперечними лідерами за загальною кількістю зарахованих студентів є Національний університет «Львівська політехніка», Київський національний університет імені Тараса Шевченка та Львівський національний університет імені Івана Франка, що підтверджує стабільність їхніх позицій на ринку освітніх послуг і високий рівень довіри з боку абітурієнтів.

Варто відзначити, що значну частку контингенту формують здобувачі бакалаврського рівня, з переважанням денної форми навчання, що свідчить про збереження традиційної моделі здобуття вищої освіти в державному секторі. Разом з тим, у низці університетів (зокрема юридичного, економічного та педагогічного профілю) спостерігається вагома частка заочної форми навчання, що відображає орієнтацію на дорослу аудиторію та осіб, які поєднують навчання з професійною діяльністю.

Що стосується активності даних університетів в соціальних мережах то вона, як і у приватних, є нерівномірною (табл. 3).

Аналіз показав, що найбільш використовуваною платформою залишається Instagram, що зумовлено його популярністю серед абітурієнтів та студентської молоді. Найвищі показники підписників мають ХНУ імені

Таблиця 3

Активність провідних державних університетів у соцмережах 2025 році

Університет	Instagram (підписники)	≈ ER (%)*	Facebook (підписники)	YouTube (підписники)	TikTok (підписники)
НУ «Львівська політехніка»	~22041	1,1	~24537	~2620	~5001
КНУ ім. Тараса Шевченка	~18509	3	~41007	~1020	~1174
ЛНУ ім. Івана Франка	~21709	2,2	~31120	~3400	~14000
НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»	~14000	2–3	~17000	~7720	~5208
Державний торг.-екон. університет	~9723	3–5	~7900	~5240	~6632
Карпатський НУ ім. В. Стефаника	~9190	3–6	~19000	~1240	—
ХНУ ім. В. Н. Каразіна	~24357	1,5–2,5	~30941	~6260	~1120
НУБіП України	~7846	3–6	~13000	~менше 100	~728
ЧНУ ім. Юрія Федьковича	~12800	2,5–4	~25000	~1170	~6477
Західноукраїнський НУ	~22000	1,5–2,5	~10800	~7410	~6342

Джерело: сформовано авторами на основі відкритих даних соціальних мереж університетів

ER (%)* Розрахунок ER здійснено за оціночною методикою на основі розміру аудиторії Instagram-акаунтів

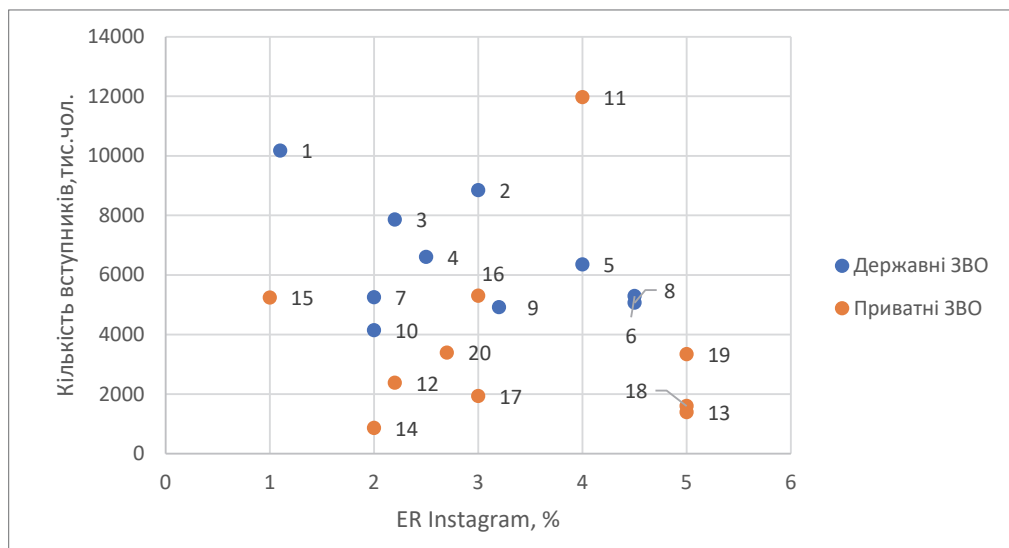
В. Н. Каразіна, НУ «Львівська політехніка», ЛНУ імені Івана Франка та Західноукраїнський національний університет, що свідчить про ефективне використання візуального контенту та неформальної комунікації.

Facebook зберігає значення як інформаційний канал для ширшої аудиторії. Лідерами за кількістю підписників є КНУ імені Тараса Шевченка, ЛНУ імені Івана Франка та ХНУ імені В. Н. Каразіна, що підтверджує орієнтацію цих закладів на підтримку інституційної репутації та офіційної комунікації.

Активність на YouTube є нерівномірною: найбільшу кількість підписників мають НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», Західноукраїнський національний університет і ХНУ імені В. Н. Каразіна, що свідчить про використання відеоконтенту як інструменту брендингу та презентації освітніх можливостей.

Платформа TikTok поступово набуває стратегічного значення у роботі з молодіжною аудиторією. Найвищу активність демонструють ЛНУ імені Івана Франка, Західноукраїнський національний університет, Державний торговельно-економічний університет та НУ «Львівська політехніка».

Аналіз показників залученості аудиторії (Engagement Rate, ER) в Instagram державних закладів вищої освіти свідчить про значну варіативність ефективності комунікацій у соціальних мережах. Найвищі



1	НУ «Львівська політехніка»
2	КНУ ім. Тараса Шевченка
3	ЛНУ ім. Івана Франка
4	НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»
5	Державний торг.-екон. університет
6	Карпатський НУ ім. В. Стефаника
7	ХНУ ім. В.Н. Каразіна
8	НУБіП України
9	ЧНУ ім. Юрія Федьковича
10	Західноукраїнський НУ
11	ПрАТ ВНЗ МАУП
12	Український католицький університет
13	Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II
14	Європейський університет
15	Київський університет культури
16	Міжнародний гуманітарний університет
17	Київський медичний університет
18	Київський міжнародний університет
19	Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. акад. С. Дем'янчука
20	Університет Короля Данила

Рис. 3. Залежність між рівнем залученості аудиторії в Instagram (ER) та кількістю вступників до державних і приватних закладів вищої освіти України у 2025 році

Джерело: сформовано авторами

значення ER (3–6%) характерні для університетів із відносно меншою кількістю підписників, зокрема Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, НУБіП України та Державного торговельно-економічного університету, що вказує на більш активну та залучену аудиторію.

Університети з великою кількістю підписників, такі як НУ «Львівська політехніка», ХНУ імені В. Н. Каразіна та Західноукраїнський національний університет, демонструють переважно середній або нижчий рівень ER (1,1–2,5%), що є типовим для сторінок із масовою аудиторією. Водночас окремі заклади, зокрема КНУ імені Тараса Шевченка та ЧНУ імені Юрія Федьковича, поєднують помірну кількість підписників із середнім рівнем залученості, що свідчить про більш збалансовану комунікаційну стратегію в Instagram.

Отримані результати підтверджують тенденцію зворотної залежності між кількістю підписників та рівнем ER, що вказує на доцільність орієнтації університетів не лише на зростання аудиторії, а й на підвищення якості та інтерактивності контенту в соціальних мережах.

Проаналізуємо залежність між рівнем залученості аудиторії в Instagram (ER) та кількістю вступників до державних і приватних закладів вищої освіти України у 2025 році (рис. 3).

Результати дослідження показали, що між рівнем залученості аудиторії в Instagram та кількістю вступників до закладів вищої освіти відсутня пряма лінійна залежність, однак простежується помірний кореляційний зв'язок. Соціальні мережі виступають важливим інструментом маркетингових комунікацій, який підсилює впізнаваність закладу та взаємодію з потенційними абітурієнтами, проте не є визначальним чинником вибору освітніх послуг. Найвищі показники вступу характерні для університетів, що поєднують активну присутність у digital-середовищі з усталеною репутацією та широкою освітньою пропозицією.

Активність у соціальних мережах формує не лише поінформованість абітурієнтів, а й рівень їх залученості, довіри та лояльності. З метою узагальнення виявлених взаємозв'язків запропоновано модель впливу соціальних мереж на формування споживчого вибору освітніх послуг (рис. 4).

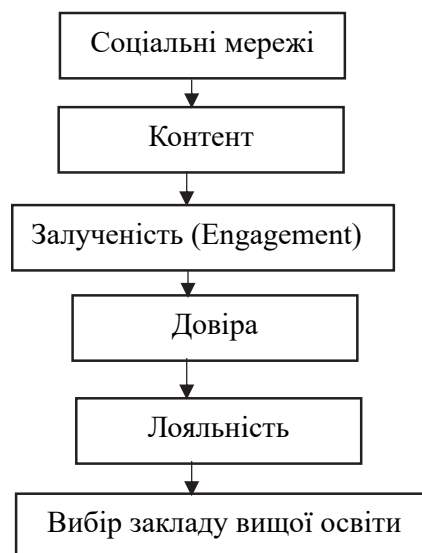


Рис. 4. Модель впливу соціальних мереж на споживчий вибір освітніх послуг

Джерело: сформовано авторами

З огляду на результати дослідження, закладам вищої освіти доцільно розглядати соціальні мережі не як інструмент прямого стимулювання вступу, а як складову формування довгострокової комунікації з цільовою аудиторією. Підвищення рівня залученості, використання автентичного контенту та адаптація комунікацій до особливостей окремих платформ сприятимуть зростанню довіри до закладу освіти та його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати дослідження показали, що ринок освітніх послуг України характеризується зростанням ролі соціальних мереж у формуванні споживчого вибору абітурієнтів. Проведений аналіз кількості вступників до державних і приватних закладів вищої освіти у поєднанні з показниками присутності університетів у соціальних мережах та рівнем залученості (ER) свідчить про наявність зв'язку між активністю ЗВО в цифровому середовищі та інтересом з боку потенційних здобувачів освіти. Встановлено, що університети з більш стабільною та залученою аудиторією в соціальних мережах, як правило, демонструють вищі показники вступу.

Запропонована модель впливу соціальних мереж на споживчий вибір освітніх послуг дозволяє систематизувати взаємозв'язок між інформаційною присутністю закладів освіти, рівнем залученості користувачів,

формуванням довіри та прийняттям рішення щодо вибору ЗВО. Отримані результати можуть бути використані закладами вищої освіти для удосконалення підходів до комунікації з абітурієнтами та підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом кореляційних залежностей між рівнем залученості в окремих соціальних мережах та показниками вступу, а також з дослідженням динаміки впливу цифрової присутності ЗВО на споживчу поведінку в довгостроковій перспективі.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 834 p.
2. Armstrong G., Kotler Ph. Principles of Marketing. 17th ed. Pearson Education, 2018. 736 p.
3. Lovelock C., Wirtz J. Services Marketing: People, Technology, Strategy. 8th ed. Pearson Education, 2016. 648 p. URL: https://www.researchgate.net/profile/Jochen-Wirtz/publication/282206693_Services_Marketing_People_Technology_Strategy_8th_edition/links/60f3de0b0859317dbdee50e5/Services-Marketing-People-Technology-Strategy-8th-edition.pdf (дата звернення: 02.02.2026).
4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Pearson Education, 2022. 562 p. URL: <https://sinhvien.dinhvienminh.net/wp-content/uploads/2025/01/Dave-Chaffey-Fiona-Ellis-Chadwick-Digital-Marketing-2022-Pearson.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).
5. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken: Wiley, 2017. 208 p. URL: [https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20(%20PDFDrive%20).pdf) (дата звернення: 04.02.2026).
6. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 2010. Vol. 53, No. 1. Pp. 59–68. URL: https://www.researchgate.net/publication/222403703_Users_of_the_World_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media (дата звернення: 04.02.2026).
7. Mangold W. G., Faulds D. J. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*. 2009. Vol. 52, No. 4. Pp. 357–365. URL: https://www.researchgate.net/publication/222415599_Social_media_The_new_hybrid_element_of_the_promotion_mix (дата звернення: 04.02.2026).
8. Alves H., Fernandes C. I., Raposo M. Social media marketing: A literature review and implications. *Psychology & Marketing*. 2016. Pp. 1029–1038. URL: https://www.researchgate.net/publication/310473000_Social_Media_Marketing_A_Literature_Review_and_Implications_IMPLICATIONS_OF_SOCIAL_MEDIA_MARKETING (дата звернення: 04.02.2026).
9. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації : підручник. Київ : Студцентр, 2022. 336 с. URL: <http://library.hneu.edu.ua/storage/new-arrivals-books/April2024/08.pdf> (дата звернення: 04.02.2026).
10. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 612 с.
11. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. Суми : Університетська книга, 2016. 192 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/99884c1c-a04f-4804-b26d-c3755ae3935b/content> (дата звернення: 04.02.2026).
12. Васильців Н. М., Карпій О. П. Маркетинг послуг : навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2022 р. 178 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/393018671_Marketing_poslug (дата звернення: 04.02.2026).
13. Яшук Т. А. Особливості маркетингу освітніх послуг закладу вищої освіти. *Економіка, управління та адміністрування*. С. 100–104. URL: https://www.researchgate.net/publication/339862759_Osoblivosti_marketingu_osvitnih_poslug_zakladu_visoi_osviti (дата звернення: 04.02.2026).
14. Могилова А. Ю., Решетнікова І. В. Особливості маркетингу на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(2). С. 21–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29__6 (дата звернення: 06.02.2026).
15. Костенко І. С. Особливості формування попиту на освітні послуги в Україні в умовах державного регулювання цінової пропозиції. URL: https://www.researchgate.net/publication/358783629_MODEL_UPRAVLINNA_RIZIKAMI_AK_ARTEFAKT_PROCESU_PROJEKTUVANNA_SISTEM_KRITICNOGO_PRIZNACENNA (дата звернення: 06.02.2026).

16. Горинь Я. Функціонування ринку освітніх послуг в Україні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. (1). С. 81–89. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/669> (дата звернення: 06.02.2026).
17. Стасюк С. О., Кушнір Т. М. Вплив асортименту освітніх онлайн-платформ на поведінку споживача. *Освітня аналітика України*. 2024. № 1 (27). URL: <https://science.iea.gov.ua/2024-1-23-33ukr/> (дата звернення: 06.02.2026).
18. Найбільш прибутковим українським приватним ВНЗ є Міжрегіональна академія управління персоналом: дохід українських вишів. URL: <https://fact-news.com.ua/naybilsh-pributkovim-ukrainskim-privatnim-vnz-e-mizhregionalna-akademiya-upravlinnya-personalom-dohid-ukrainskih-vishiv/> (дата звернення: 12.02.2026).
19. Приватна освіта 2025: цифри, тренди, лідери. URL: <https://blog.youcontrol.market/privatna-osvita-2025-tsifri-triendi-lidieri/#:~:text=Загалом,%20топ-15%20більшість%20приватних,Івано-Франківськ,%20Берегове> (дата звернення: 12.02.2026).
20. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/educators/> (дата звернення: 12.02.2026).
21. Що таке Engagement Rate і як його визначити? URL: <https://www.kiwiagency.com.ua/blog/chto-takoe-engagement-rate-i-kak-ego-opredelit.html> (дата звернення: 12.02.2026).
22. Названо найпопулярніші виші України: топ-10 університетів за кількістю зарахованих абітурієнтів у 2025 році. URL: <https://shkola.obozrevatel.com/ukr/news/nazvano-najpopulyarnishi-vishi-ukraini-top-10-universitetiv-za-kilkistyu-zarahovanih-abiturientiv-u-2025-rotsi.htm> (дата звернення: 12.02.2026).

References

1. Kotler Ph., Keller K. L. (2016). *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education. 834.
2. Armstrong G., Kotler Ph. (2018). *Principles of Marketing*. 17th ed. Pearson Education. 736.
3. Lovelock C., Wirtz J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 8th ed. Pearson Education. 648. URL: https://www.researchgate.net/profile/Jochen-Wirtz/publication/282206693_Services_Marketing_People_Technology_Strategy_8th_edition/links/60f3de0b0859317dbdee50e5/Services-Marketing-People-Technology-Strategy-8th-edition.pdf
4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed. Pearson Education. 562. URL: <https://sinhvien.dinhvienminh.net/wp-content/uploads/2025/01/Dave-Chaffey-Fiona-Ellis-Chadwick-Digital-Marketing-2022-Pearson.pdf>
5. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken: Wiley. 208. URL: [https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20(%20PDFDrive%20).pdf)
6. Kaplan A. M., Haenlein M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 53 (1). 59–68. URL: https://www.researchgate.net/publication/222403703_Users_of_the_World_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media
7. Mangold W. G., Faulds D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*. 52, 4. 357–365. URL: https://www.researchgate.net/publication/222415599_Social_media_The_new_hybrid_element_of_the_promotion_mix
8. Alves H., Fernandes C. I., Raposo M. (2016). Social media marketing: A literature review and implications. *Psychology & Marketing*. 1029–1038. URL: https://www.researchgate.net/publication/310473000_Social_Media_Marketing_A_Literature_Review_and_Implications IMPLICATIONS OF SOCIAL MEDIA MARKETING
9. Romat Ye. V. (2022). *Marketynhovi komunikatsii [Marketing communications]: pidruchnyk — textbook*. Kyiv: Studtsentr. 336. URL: <http://library.hneu.edu.ua/storage/new-arrivals-books/April2024/08.pdf> [in Ukrainian].
10. Balabanova L. V., Kholod V. V., Balabanova L. V. (2012). *Marketynh pidpriemstva [Enterprise marketing]: navch. posib — textbook*. Kyiv: TsUL, 612 [in Ukrainian].
11. Illiashenko S. M. (2016). *Innovatsiyni rozvytok: marketynh i menedzhment znan [Innovative development: marketing and knowledge management]: monohrafiia — monograph*. Sumy: Universytetska knyha. 192 URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/99884c1c-a04f-4804-b26d-c3755ae3935b/content> [in Ukrainian].
12. Vasylytsiv N. M., Karpil O. P. (2022). *Marketynh posluh [Marketing of services]: navchalnyi posibnyk — textbook*. Lviv: Rastr-7. 178. URL: https://www.researchgate.net/publication/393018671_Marketing_poslug [in Ukrainian].
13. Yashchuk T. A. Osoblyvosti marketynhu osvitytnikh posluh zakladu vyshchoi osvity [Features of marketing educational services of higher education institutions]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia — Economics, management, and administration*. 100–104 URL: https://www.researchgate.net/publication/339862759_Osoblivosti_marketingu_osvitnih_poslug_zakladu_visoi_osviti [in Ukrainian].
14. Mohylova A. Yu., Reshetnikova I. V. (2016). Osoblyvosti marketynhu na rynku osvitytnikh posluh [Features of marketing in the educational services market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo — Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*. 10(2). 21–25 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29_6 [in Ukrainian].

15. Kostenko I.S. Osoblyvosti formuvannia popytu na osvichni posluhy v Ukraini v umovakh derzhavnoho rehuliuвання tsinovoi propozytsii [Features of demand formation for educational services in Ukraine under conditions of state regulation of price supply]. URL: https://www.researchgate.net/publication/358783629_MODEL_UPRAVLINNA_RIZIKAMI_AK_ARTEFAKT_PROCESU_PROEKTUVANNA_SISTEM_KRITICNOGO_PRIZNACENNA [in Ukrainian].
16. Horyn, Ya. (2023). Funktsionuvannia rynku osvitnikh posluh v Ukraini [The functioning of the educational services market in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna) — Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs (Economic Series)*. (1). 81–89 URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/669> [in Ukrainian].
17. Stasiuk S.O., Kushnir T.M. (2024). Vplyv asortymentu osvitnikh onlain-platform na povedinku spozhyvacha [The impact of the range of educational online platforms on consumer behavior]. *Osvitnia analityka Ukrainy — Educational Analytics of Ukraine*. 1 (27). URL: <https://science.iea.gov.ua/2024-1-23-33ukr/> [in Ukrainian].
18. Naibilsh prybutkovym ukrainskym pryvatnym VNZ ye Mizhrehionalna akademiia upravlinnia personalom: dokhid ukrainskykh vyshiv [The most profitable Ukrainian private university is the Interregional Academy of Personnel Management: income of Ukrainian universities]. URL: <https://fact-news.com.ua/naybilsh-pributkovim-ukrainskim-privatnim-vnz-e-mizhrehionalna-akademiya-upravlinnya-personalom-dohid-ukrainskih-vishiv/> [in Ukrainian].
19. Pryvatna osvita 2025: tsyfry, trendy, lidery [Private education 2025: figures, trends, leaders]. URL: <https://blog.youcontrol.market/privatna-osvita-2025-tsifri-triendi-lidieri/#:~:text=Загалом,%20топ-15%20більшість%20приватних,Івано-Франківськ,%20Берегове> [in Ukrainian].
20. Reiestr subiektiv osvitnoi diialnosti [Register of educational entities]. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/educators/> [in Ukrainian].
21. Shcho take Engagement Rate i yak yoho vyznachyty? [What is Engagement Rate and how to determine it?]. URL: <https://www.kiwiagency.com.ua/blog/chto-takoe-engagement-rate-i-kak-ego-opredelit.html> [in Ukrainian].
22. Nazvano naipopuliarnishi vyshi Ukrainy: top-10 universytetiv za kilkistiu zarahovanykh abiturientiv u 2025 rotsi [The most popular universities in Ukraine have been named: the top 10 universities by number of applicants enrolled in 2025]. URL: <https://shkola.obozrevatel.com/ukr/news/nazvano-najpopulyarnishi-vishi-ukraini-top-10-universitetiv-za-kilkistyu-zarahovanih-abituriientiv-u-2025-rotsi.htm> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 15.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.03.2026

Дата публікації: 18.03.2026

Lozovska Ganna

*PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of
Marketing, Business and Trade
Odesa National Technological University*

Znachek Rafaela

*PhD in Technical Sciences,
Associate Professor of the Department of
Marketing, Business and Trade
Odesa National Technological University*

MARKETING RESEARCH OF THE EDUCATIONAL SERVICES MARKET IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE INFLUENCE OF SOCIAL NETWORKS ON CONSUMER CHOICE

Summary. Introduction. In the context of the digitalization of society and the transformation of the educational environment, the market for educational services in Ukraine is undergoing significant changes. Increased competition between educational institutions, the development of online and blended learning formats, and the growing role of information technology necessitate the use of modern marketing approaches. Social networks are of particular importance in this context, as they are not only a channel of communication but also an important factor in shaping consumer choice of educational services. That is why it is important to conduct marketing research on the educational services market, taking into account the influence of social networks on consumer behavior.

The purpose of the article is to study the characteristics of the educational services market in Ukraine and to determine the impact of social networks on consumer choice.

Materials and methods. The research materials included statistical and analytical data on the activities of public and private higher education institutions in Ukraine, in particular, indicators of income, number of applicants, and activity on social networks (Instagram, Facebook, YouTube, TikTok). The study used methods of analysis and synthesis, comparative and correlation analysis, as well as logical generalization to interpret the results.

Results. The study conducted a comprehensive analysis of the Ukrainian educational services market from a marketing research perspective, covering the financial results of higher education institutions, admission campaign indicators, and activity on social media. The results obtained indicate a significant differentiation between public and private higher education institutions in terms of income levels, the size of the applicant pool, and the intensity of use of digital communication channels. In particular, it was found that the leading positions in terms of income and number of applicants are held by both individual large state universities and individual private institutions with developed brands and stable demand for educational programs.

An analysis of the 2025 admissions campaign showed that for most of the HEIs studied, the number of applicants for bachelor's programs exceeds that for master's programs, reflecting the structure of demand in the educational services market. At the same time, some institutions, particularly those with a medical and humanitarian profile, show a relatively high proportion of master's students, which may indicate a focus on professionally oriented and specialized training. Financial indicators do not always correlate directly with the number of applicants, which indicates the influence of tuition fees, the structure of educational programs, and other factors affecting income.

The study pays particular attention to analyzing the presence of higher education institutions on social networks and the level of audience engagement, particularly on Instagram.

It was found that universities with fewer subscribers often demonstrate higher ER indicators, which indicates a more active and loyal audience. At the same time, institutions with a large number of followers have mostly average or lower ER values, which is typical for pages with a mass audience and does not reduce their overall communication potential.

A correlation analysis between the level of engagement on Instagram and the number of applicants showed no direct linear relationship between these indicators. This allows us to conclude that social networks are not an independent determining factor in the choice of an educational institution, but they perform an important supporting function in shaping the image, brand recognition, and trust of potential consumers of educational services. Thus, the effectiveness of social media use should be considered in conjunction with the institution's reputation, the quality of its educational programs, and its overall marketing strategy in the educational services market.

Discussion. Further research should focus on an in-depth analysis of the effectiveness of individual digital tools in promoting educational services and assessing their impact on the long-term competitiveness and reputation of higher education institutions.

Key words: marketing research, educational services market, social networks, consumer choice, digital marketing.

УДК 336.71:004.738.5:519.86

Лук'янчук Денис Юрійович

*аспірант кафедри банківської справи
та страхування*

*Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана*

ORCID: 0000-0003-2876-7994

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-10

МОДЕЛЮВАННЯ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ В ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОМУ КРЕДИТУВАННІ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ З УРАХУВАННЯМ ЛІКВІДНОСТІ

Анотація. Вступ. У децентралізованому кредитуванні сама можливість ліквідації позиції ще не означає збиток для протоколу. Втрата виникає тоді, коли падіння ціни застави, обмежена короткострокова ліквідність, бонус ліквідатору та затримка управлінської реакції разом знижують виконувану вартість забезпечення нижче суми боргу.

Мета. Побудувати модель оцінювання ймовірності втрати, втрат у разі дефолту та очікуваних втрат у DeFi-кредитуванні, де об'єктом аналізу є не «якість гаманця» як така, а окрема позиція в конкретному ринковому режимі.

Матеріали і методи. У статті використано модель SLG-EL, яка поєднує розрахунковий health factor, виконуваний показник безпечності позиції (executable health factor, XHF), ліквідність-скориговану функцію відшкодування, логіт-специфікацію loss-PD та керуючий шар із урахуванням governance-процесу. Емпірична база спирається на відкриті протокольні й ринкові входи Aave v3 Ethereum; сценарні режими та репрезентативні позиції введено як авторські припущення. Дизайн дослідження є model-based і scenario-based та не претендує на повний панельний back-test.

Результати. Показано, що за стандартним health factor позиція може виглядати безпечною, але вже втрачати запас беззбиткової ліквідації за XHF. Для репрезентативних WETH- і WBTC-позицій очікувані втрати зростають нелінійно: в умовному мініпортфелі – від 0 у нормальному режимі до 0,27% EAD у крижкому та 2,56% EAD у стресовому режимі. Найчутливішими виявляються великі позиції, розмір яких наближається до доступної глибини ринку.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на перевірку моделі на повній позиційній панелі Aave і Compound, уточнення функції виконуваної ліквідності для альтернативних DEX-маршрутів та розширення підходу на мультизаставні портфелі.

Ключові слова: децентралізовані фінанси, кредитний ризик, виконуваний показник безпечності позиції, очікувані втрати, ліквідаційний ризик, Aave, управління ризиками.

Постановка проблеми. У DeFi-протоколах заставні параметри, закладені в смартконтракт, — максимальне співвідношення позики до застави (maximum loan-to-value, LTV), поріг ліквідації (liquidation threshold) і health factor — добре працюють як порогові обмежувачі, але не дають прямої відповіді на питання, коли саме виникає економічна втрата. Для постачальника ліквідності важливий не лише сам перехід позиції в ліквідаційний стан, а й можливість фактично реалізувати заставу без дефіциту покриття.

Найгостріше ця різниця проявляється під час ринкових шоків. У такі моменти алгоритм ліквідації одночасно наштовхується на кілька фрикцій: ринкову — через скорочення доступної глибини та ціновий вплив (price impact); механічну — через close factor і liquidation bonus;



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

інституційну — через затримку між появою ризику та зміною governance-параметрів. Саме на перетині цих каналів і формується ризик bad debt у DeFi-кредитуванні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження архітектури DeFi-кредитування та позикових фондів показують, що протоколи на кшталт Aave відтворюють базові функції фінансового посередництва, але роблять це без централізованого андеррайтингу [1; 2; 4]. За таких умов ліквідаційний механізм перестає бути суто технічним інструментом і фактично визначає межу між стійкою надзаставністю та реальною втратою протоколу.

Емпіричні роботи про ліквідації в DeFi показують, що результативність цього механізму залежить від стимулів ліквідаторів, волатильності та стану ринкової ліквідності [3; 5]. Паралельно праці з криптовалютної мікроструктури засвідчують: recovery у таких ринках не можна механічно ототожнювати з oracle price, оскільки вирішальними стають виконувана ціна, глибина торгового маршруту та витрати виконання [6; 7; 8; 9].

Праці з кредитного ризику, стрес-тестування та fire-sale contagion дають корисну аналітичну рамку для параметрів PD, LGD та EL, однак пряме перенесення цих інструментів у DeFi було б некоректним [10; 11; 12; 13]. У децентралізованому кредитуванні дефолт має іншу економічну природу: він настає не тоді, коли позичальник «не хоче платити», а тоді, коли навіть примусова ліквідація не покриває борг повністю.

Проблема, таким чином, полягає не в нестачі робіт про ліквідації чи ліквідність окремо. Бракує моделі, яка в одній конструкції трактувала б дефолт як збиткову ліквідацію, ендогенізувала б LGD через ринкову глибину та бонус ліквідатору і враховувала б часовий лаг governance як окремий канал очікуваних втрат. Саме на це спрямовано модель SLG-EL.

Метою статті є побудова ліквідність-скоригованої моделі очікуваних втрат у DeFi-кредитуванні для ринку Aave v3 Ethereum, у межах якої кредитний дефолт визначається як збиткова ліквідація позиції, а оцінювання очікуваних втрат спирається на поєднання стандартного health factor, виконаного показника безпечності позиції XHF, ліквідність-скоригованої функції відшкодування та лагу governance-рішень.

Матеріали і методи. Запропонований підхід відрізняється від гаманцевих скорингових моделей та інтегральних індексів кредитоспроможності. Об'єктом аналізу є не адреса як «репутаційна одиниця», а відкрита позиція як експозиція, чутлива до стану ринку (state-dependent exposure). Логіка моделі охоплює три взаємопов'язані шари: state layer, який описує буферність позиції; liquidity layer, який фіксує виконуваність ліквідації; governance layer, який відображає часовий лаг між сигналом ризику та керуючою дією протоколу.

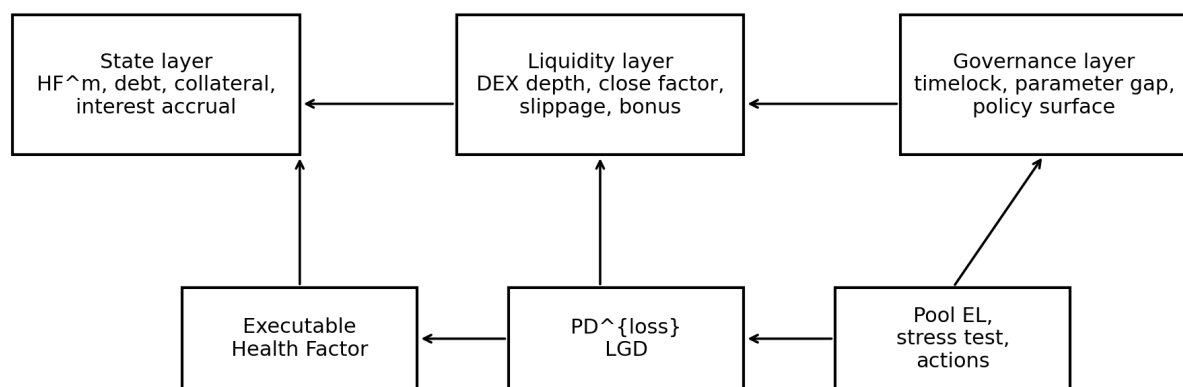


Рис. 1. Логіка моделі SLG-EL: від стану позиції до керуючого рішення

Джерело: розроблено автором

1. Формалізація стану позиції та виконуваної безпечності

Нехай i — позиція, a — актив застави, D_i — поточний борг у stablecoin-еквіваленті, C_i — кількість одиниць застави, P_t — ринкова ціна застави, LT_a — поріг ліквідації активу, LB_a — бонус ліквідатору, r_i — ставка нарощення боргу, $Depth_t$ — спостережувана ліквідність на DEX, h — горизонт реакції governance або моніторингу. Тоді стандартний mark health factor, який використовується протоколом для визначення liquidation eligibility, задається як:

$$HF^m_i = (C_i \cdot P_t \cdot LT_a) / D_i \quad (1)$$

Формула (1) фіксує момент, коли позиція наближається до ліквідаційного порога. Вона, однак, не враховує, що реальний продаж застави відбувається не за спостережуваною ціною, а за виконуваною ціною в межах доступної глибини ринку. Тому далі вводиться показник ефективної короткогоризонтної ліквідності:

$$D^{eff}_t = \omega_s \cdot Depth_t, 0 < \omega_s \leq 1 \quad (2)$$

Параметр ω_s задає, яка частина спостережуваної ринкової глибини реально доступна в межах короткого горизонту ліквідації. Це не економетрично оцінений, а сценарний параметр: у спокійному режимі він вищий, у крихкому та стресовому — нижчий.

Після цього можна визначити частину боргу, яку реально вдасться погасити в межах однієї ліквідації:

$$q_i = CF(HF^m_i) \cdot D_i, CF(HF)=0.5 \text{ якщо } 0.95 < HF < 1; CF(HF)=1 \text{ інакше} \quad (3)$$

Виконувана безпечність позиції визначається не через LT як таке, а через максимально відновлювану суму боргу після врахування стресового цінового hair-cut, обмеженої глибини та liquidation bonus. Для горизонту h у режимі s вводимо стресову ціну $P_t^*(s, h) = P_t \cdot (1 - \chi(s, h))$, де $\chi(s, h)$ — сценарний ціновий hair-cut. Тоді XHF має вигляд:

$$XHF_i^*(s, h) = [C_i \cdot P_t^*(s, h) \cdot (1 - q_i / D^{eff}_t)] / [D_i \cdot (1 + r_i \cdot h / 365) \cdot (1 + LB_a)] \quad (4)$$

Для визначення частини боргу, яку реально можна погасити в одній ліквідації, використовується чинне правило close factor. В Aave v3 до 50% боргу може бути ліквідовано, коли health factor перевищує 0,95 і обидві сторони позиції перевищують 2000 дол. США; до 100% — коли health factor дорівнює 0,95 або нижче чи коли позиція є малою [20]. Формально це записується так:

2. LGD та очікувані втрати в DeFi-орієнтованій постановці

На відміну від формального liquidation trigger, відновлювана сума залежить від стресової ціни застави, бонусу ліквідатору та обмеження за глибиною ринку. Саме тому максимально відновлювану суму боргу задаємо так:

$$R_i^*(s, h) = \min \{D_i \cdot (1 + r_i \cdot h / 365); [C_i \cdot P_t^*(s, h) \cdot (1 - q_i / D^{eff}_t)] / (1 + LB_a)\} \quad (5)$$

Відповідно втрати за позицією та loss given default визначаються так:

$$LGD_i^*(s, h) = \max \{1 - R_i^*(s, h) / [D_i \cdot (1 + r_i \cdot h / 365)]; 0\} \quad (6)$$

Економічний зміст (6) відрізняється від класичного recovery-rate підходу. Збиток тут виникає не через відмову позичальника від платежу, а через те, що навіть примусовий продаж застави, зменшений на ліквідаційний бонус і ціновий вплив, не покриває борг повністю. У цьому сенсі XHF ближчий до liquidity-adjusted collateral coverage ratio, ніж до поведінкового скорингу.

3. Калібрування loss-PD та керуючого шару з урахуванням governance

У звичайних кредитних моделях LGD часто задається екзогенно або оцінюється на історичних recoveries. Для надзаставного DeFi-кредитування цього недостатньо, оскільки recovery тут залежить від поточної ціни застави, бонусу ліквідатору, короткогогоризонтної ліквідності та того, яку частину боргу дозволяє погасити close-factor rule. Loss-PD у моделі задається через логіт-специфікацію:

$$PD_i^*(loss) = \Lambda [\beta_0 + \beta_1 \cdot (1 - HF^m_i)_+ + \beta_2 \cdot (1 - XHF_i^*(s, h))_+ + \beta_3 \cdot Gap_a] \quad (7)$$

де $Gap_a = h/7$ — нормований governance lag; $\Lambda(\cdot)$ — логістичне перетворення; $(x)_+ = \max\{x; 0\}$. Інтерцепт β_0 прив'язано не до вигаданої вибірки, а до protocol-level anchor. За даними Aave, з 2020 р. до початку лютого 2026 р. протокол обробив понад 310 тис. ліквідацій на суму 4,65 млрд. дол. США, що становить близько 3,3% cumulative borrow transactions [17]. Оскільки збиткова ліквідація є вужчою подією, базову loss-PD для спокійного режиму задано нижче цього рівня — як консервативний калібрувальний орієнтир, а не як оцінену історичну частоту.

Очікувані втрати за позицією та пулом відповідно дорівнюють:

$$EL_i^*(s, h) = EAD_i^*(s, h) \cdot PD_i^*(loss) \cdot LGD_i^*(s, h), EAD_i^*(s, h) = D_i \cdot (1 + r_i \cdot h / 365) \quad (8)$$

$$EL_t^*(pool) = \sum_i EL_i^*(s, h) \quad (9)$$

Щоб перетворити оцінений EL на керуючу дію, вводиться decision layer з урахуванням governance. Нехай $\theta_a = (LTV_a, LT_a, LB_a, Cap_a, h_a)$ — вектор керованих параметрів для активу a . Тоді протокол шукає state-contingent вектор, який мінімізує expected loss з урахуванням втрати капітальної ефективності та вартості надмірно частих змін:

$$\theta_a^* = \arg \min_{\theta \in \Omega_a} \{EL_a(\theta) + \lambda_1 \cdot CE_a(\theta) + \lambda_2 \cdot Turn_a(\theta)\} \quad (10)$$

де $CE_a(\theta)$ — штраф за погіршення capital efficiency, а $Turn_a(\theta)$ — штраф за надмірну частоту змін. Governance у цій моделі не є фоновим елементом: часовий лаг безпосередньо входить у loss-PD і через горизонт h впливає на XHF та LGD.

4. Дані, калібрування та сценарний дизайн

Калібрування спирається на два типи вхідних даних. Перший блок — це фактично спостережувані протокольні та ринкові параметри: ціни базових активів, заставні коефіцієнти Aave, історична статистика ліквідацій і ліквідність ключових DEX-маршрутів. Саме ці змінні формують емпіричний каркас моделі. Їх наведено в табл. 1.

Таблиця 1 відокремлює спостережувані входи від подальших сценарних припущень. Це важливо для коректної інтерпретації моделі: дані про ціни, ліквідність, параметри забезпечення та історичні ліквідації слугують опорною базою калібрування, але самі по собі не визначають поведінку стресових режимів.

Другий блок становлять авторські сценарні припущення. Три репрезентативні позиції — WETH-M (100 WETH collateral, 145 тис. USDC debt), WETH-W (1000 WETH collateral, 1,45 млн. USDC debt)

Таблиця 1

Спостережувані вхідні дані для калібрування моделі SLG-EL

Спостережуваний вхід	Значення	Джерело
Спостережний спотовий рівень ETH, початок березня 2026 р.	~\$1981	[18]
Спостережний спотовий рівень WBTC, початок березня 2026 р.	~\$67 905	[18]
Ліквідації Aave з 2020 р. до початку лютого 2026 р.	понад 310 тис. подій; \$4,65 млрд.; 3,3% cumulative borrow transactions	[17]
Обсяг all-time borrowing volume Aave	\$982 млрд.; частка ліквідацій у ньому — близько 0,45%	[17]
Ліквідність WETH/USDC 0,05% на Uniswap V3 Ethereum	близько \$92,0 млн. pooled liquidity	[19]
Ліквідність WBTC/WETH на Uniswap V3 Ethereum	близько \$47,8 млн. pooled liquidity	[19]
Governance process Aave	мінімум близько 19 днів для стандартного циклу; on-chain delay і queue timelock — по 1 дню	[15]
Параметри WETH на Aave v3 Ethereum	LTV 80,5%; LT 83%; LB 5%	[16]
Параметри WBTC на Aave v3 Ethereum	LTV 73%; LT 78%; LB 5%	[16]

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі [15–19]

та WBTC-W (25 WBTC collateral, 1,30 млн. USDC debt) — використано не як статистично репрезентативну вибірку, а як конструкції, що дозволяють зіставити розмір позиції з доступною глибиною ринку.

Таблиця 2

Сценарні припущення для режимів моделі

Режим	Ціновий haircut χ	ω_s	h	Економічна інтерпретація
Нормальний	5%	0.25	1 день	Висока доступність глибини, короткий лаг реакції, помірний ринковий шок
Крихкий	15%	0.10	3 дні	Часткове стиснення ліквідності, підвищена волатильність, помітний лаг реакції
Стресовий	25%	0.05	7 днів	Різкий ціновий шок, істотне скорочення глибини, тривалий лаг реакції

Джерело: складено автором на основі відкритих протокольних і ринкових джерел

Результати. На основі наведених входів і сценарних параметрів виконано розрахунки для репрезентативних позицій. Такий дизайн свідомо не маскується під повний панельний back-test: його завданням є показати, як змінюються HF, XHF, PD_loss, LGD та EL за різних режимів ринку.

Таблиця 3

Результати сценарного оцінювання репрезентативних позицій

Позиція	Режим	HF ^m після шоку	XHF	PD_loss	LGD	EL, USD
WETH-M	Нормальний	1.077	1.233	1.69%	0.00%	0
WETH-M	Крихкий	0.964	1.100	2.29%	0.00%	0
WETH-M	Стресовий	0.850	0.957	4.83%	4.30%	301
WETH-W	Нормальний	1.077	1.214	1.69%	0.00%	0
WETH-W	Крихкий	0.964	1.056	2.29%	0.00%	0
WETH-W	Стресовий	0.850	0.802	6.02%	19.80%	17 308
WBTC-W	Нормальний	0.972	1.122	1.78%	0.00%	0
WBTC-W	Крихкий	0.870	0.773	3.83%	22.72%	11 321
WBTC-W	Стресовий	0.767	0.427	11.71%	57.28%	87 356

Джерело: складено автором на основі відкритих протокольних і ринкових джерел

Таблиця 3 дає підстави для кількох важливих висновків. Насамперед стандартний health factor і XHF не збігаються. Для WETH-M у крихкому режимі HF^m уже опускається нижче 1, але XHF ще перевищує

1,1; отже, ліквідаційний тригер виникає раніше, ніж фактична загроза дефіциту покриття. За нормальних умов це дає протоколу часовий запас для захисної реакції.

Не менш важливим є співвідношення між розміром позиції та доступною глибиною ринку. Для WETH-W у стресовому режимі XHF знижується до 0,802, а LGD досягає 19,8%. Для WBTC-W ефект ще різкіший: через нижчу короткогоризонтну ліквідність XHF падає до 0,427, LGD зростає до 57,28%, а expected loss перевищує 87 тис. дол. США. Тому один і той самий формальний liquidation trigger не означає однакової втрати для протоколу.

Рис. 2 узагальнює ці відмінності на рівні сценаріїв і показує, як швидко зростають очікувані втрати, коли позиція стає великою відносно доступної глибини ринку.

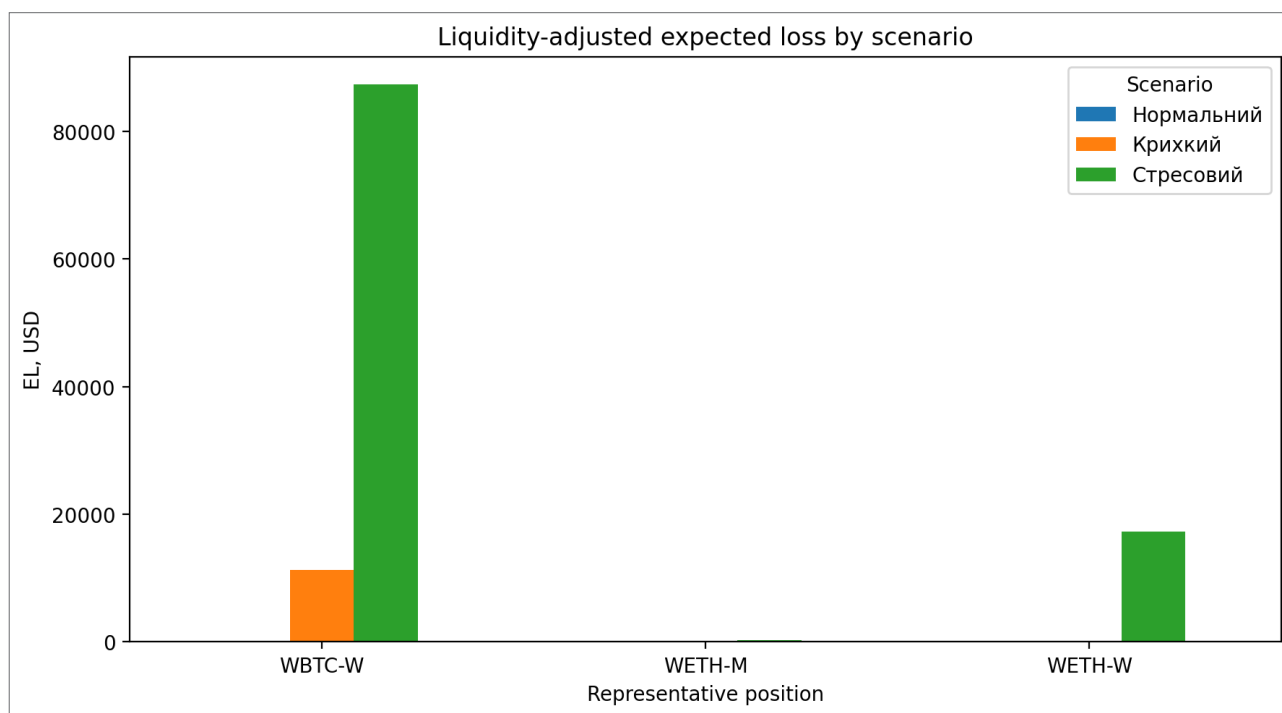


Рис. 2. Ліквідність-скориговані очікувані втрати за сценаріями для репрезентативних позицій

Джерело: розраховано автором

Отримані на рис. 2 результати свідчать, що масштаб очікуваних втрат визначається не лише сценарієм ринку, а й структурою конкретної позиції та ліквідністю застави. Тому наступним кроком є агрегування цих оцінок на рівні умовного мініпортфеля з подальшим визначенням доцільних керуючих рішень, що подано в табл. 4.

Таблиця 4

Агреговані результати для умовного мініпортфеля та рекомендовані керуючі дії

Режим	EAD пулу, USD	EL пулу, USD	EL/EAD	Рекомендована дія
Нормальний	21 000 000	0	0.00%	Поточні параметри зберігаються; достатньо регулярного моніторингу XHF
Крихкий	21 000 000	56 605	0.27%	Доцільне зниження borrow caps для активів з мілкою ліквідністю, прискорений маршрут для risk-reducing рішень, вища частота моніторингу
Стресовий	21 000 000	538 390	2.56%	Доцільні нижчий LTV для illiquid collateral, обережніше LT, вищий liquidation bonus та можливе переведення активу в ізоляційний режим

Джерело: складено автором на основі відкритих протокольних і ринкових джерел

Інтерпретація результатів і наукова новизна

Отримані результати свідчать, що модель SLG-EL придатна не лише для аналітичного пояснення втрат, а й для їх переведення у керуючі дії протоколу. Її практична цінність полягає в тому, що різні параметри

керування — LTV, LT, liquidation bonus, caps, режими ізоляції — отримують спільну loss-based мову прийняття рішень. Це дозволяє перейти від статичної заставної логіки до режимно-залежного управління ризиком.

У традиційному банківському середовищі подібну роль виконують зв'язки між PD/LGD-моделями, haircut policy, provisioning та early-warning triggers. У DeFi функціональними аналогами виступають параметри забезпечення, боргові обмеження, liquidation bonus і маршрути governance-рішень. Важливо, однак, що запропонований підхід не копіює банківські моделі механічно, а адаптує їхню економічну логіку до ліквідаційної природи DeFi-кредиту.

Перший елемент наукової новизни полягає у зміні самого критерію дефолту: у моделі DeFi-кредиту він трактується як збиткова ліквідація, а не як сам факт liquidation eligibility. Це зміщує фокус із формального порога на момент виникнення реальної втрати.

Другий елемент новизни — показник XHF, який коригує стандартний health factor на стресову ціну, liquidation bonus, короткогоризонтну ліквідність і часовий лаг реакції. На відміну від звичайного HF, він вимірює не лише близькість до ліквідації, а й достатність застави для бездефіцитного погашення боргу.

Третій елемент новизни пов'язаний з інтеграцією state layer, liquidity layer і governance layer в єдину конструкцію PD, LGD та EL. У більшості наявних праць ці елементи аналізуються окремо; у цій статті вони зведені в прикладну модель для конкретного протоколу.

Нарешті, показано, як оцінений expected loss може бути безпосередньо трансформований у рішення щодо LTV, LT, liquidation bonus, caps і швидкості governance-процесу. Саме перехід від аналітичної оцінки до policy-output становить прикладний внесок моделі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Запропонована модель зміщує центр аналізу з формального питання «коли позиція стає ліквідаційно придатною?» до економічного питання «коли ліквідація перестає бути беззбитковою для протоколу?». Саме тому її аналітичне ядро становить поєднання стандартного health factor, виконуваного показника безпечності позиції XHF та ліквідність-скоригованої recovery-функції.

Сценарне калібрування для Aave v3 Ethereum виявило виражену нелінійність втрат. Для ETH-застави протокол зберігає стійкість у нормальному та крихкому режимах, тоді як для великих BTC-collateralized позицій збиткова ліквідація може виникати ще до повного стресового режиму через нижчу доступну глибину ринку. Отже, однаковий HF не означає однаковий EL; вирішальними стають size-to-depth ratio та governance lag.

З практичного погляду це означає, що DeFi risk management доцільно будувати не лише навколо статичних collateral heuristics, а й навколо loss-based parameterization. Для активів із глибокою ліквідністю можливий більш капіталоефективний режим, тоді як для shallow-depth collateral потрібні нижчі caps, обережніші параметри застави та коротший шлях для risk-reducing governance decisions.

Водночас результати слід тлумачити з огляду на межі дослідницького дизайну: модель є scenario-based і спирається на репрезентативні позиції, а не на повну панель історичних спостережень. Подальші дослідження доцільно зосередити на позиційному back-test для Aave і Compound, уточненні функції виконуваної ліквідності для альтернативних DEX-маршрутів та поширенні підходу на мультизаставні портфелі.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Werner S.M., Perez D., Gudgeon L., Klages-Mundt A., Harz D., Knottenbelt W.J. SoK: Decentralized Finance (DeFi). Proceedings of the 4th ACM Conference on Advances in Financial Technologies. 2022. <https://doi.org/10.1145/3558535.3559780>.
2. Gudgeon L., Werner S.M., Perez D., Knottenbelt W.J. DeFi protocols for loanable funds: interest rates, liquidity and market efficiency. Proceedings of the 2nd ACM Conference on Advances in Financial Technologies. 2020. <https://doi.org/10.1145/3419614.3423254>.
3. Qin K., Zhou L., Afonin D., Lazaretti L., Gervais A. An empirical study of DeFi liquidations: incentives, risks, and instabilities. Proceedings of the 2021 ACM SIGSAC Conference on Computer and Communications Security. 2021. <https://doi.org/10.1145/3487552.3487811>.

4. Cornelli G., Gambacorta L., Garratt R., Reghezza A. Why DeFi lending? Evidence from Aave V2. *Journal of Financial Intermediation*. 2025. Vol. 63. Article 101166. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2025.101166>.
5. Gadzinski G., Liuzzi V. Do liquidations discourage lending in DeFi? *Economics Letters*. 2025. Vol. 255. Article 112537. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2025.112537>.
6. Nguyen M. H., Nguyen B. T., Pham H., Thi Thu P. T. et al. The determinants of funding liquidity risk in decentralized lending. *Global Finance Journal*. 2025. Article 101055. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2024.101055>.
7. Brauneis A., Mestel R., Riordan R., Theissen E. Bitcoin unchained: determinants of cryptocurrency exchange liquidity. *Journal of Empirical Finance*. 2022. Vol. 69. P. 106–122. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2022.08.004>.
8. Cartea A., Drissi F., Monga M. Decentralised finance and automated market making: execution and speculation. *Journal of Economic Dynamics and Control*. 2025. Vol. 177. Article 105134. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2025.105134>.
9. Makarov I., Schoar A. Trading and arbitrage in cryptocurrency markets. *Journal of Financial Economics*. 2020. Vol. 135(2). P. 293–319. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.07.001>.
10. Baesens B., Smedts K. Boosting credit risk models. *The British Accounting Review*. 2025. Vol. 57(4). Article 101241. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101241>.
11. Stepankova B., Teply P. Consistency of banks' internal probability of default estimates: empirical evidence from the COVID-19 crisis. *Journal of Banking & Finance*. 2023. Vol. 154. Article 106969. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2023.106969>.
12. Botha A., Verster T. Approaches for modelling the term-structure of default risk under IFRS 9: a tutorial using discrete-time survival analysis. *International Journal of Data Science and Analytics*. 2026. Vol. 22. <https://doi.org/10.1007/s41060-026-01032-w>.
13. Caccioli F., Ferrara G., Ramadiah A., others. Modelling fire sale contagion across banks and non-banks. *Journal of Financial Stability*. 2024. Vol. 71. Article 101231. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2024.101231>.
14. Aspris A., Svec J. Locked in, levered up: risk, return, and ruin in DeFi lending. *The British Accounting Review*. 2025. Article 101691. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101691>.
15. Aave Governance. Aave Governance Process Document v1. URL: <https://governance.aave.com/t/aave-governance-process-document-v1/18577> (дата звернення: 07.02.2026).
16. Aave Protocol Documentation. Aave Protocol Parameter Dashboard. URL: <https://aave.com/docs/resources/parameters> (дата звернення: 07.02.2026).
17. Aave Labs. How Aave Liquidations Perform Under Volatile Conditions. URL: <https://aave.com/blog/historical-liquidations> (дата звернення: 07.02.2026).
18. CoinGecko. Market data for Ethereum and Wrapped Bitcoin. URL: <https://www.coingecko.com/> (дата звернення: 07.02.2026).
19. GeckoTerminal. WETH/USDC and WBTC/WETH pools on Ethereum. URL: <https://www.geckoterminal.com/eth> (дата звернення: 07.02.2026).
20. Aave Help. Health Factor & Liquidations. URL: <https://aave.com/help/borrowing/liquidations> (дата звернення: 07.02.2026).

Дата першого надходження статті до видання: 10.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.03.2026

Дата публікації: 20.03.2026

Lukianchuk Denys*PhD Candidate (Postgraduate Student) of the
Department of Banking and Insurance
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman*

MODELING CREDIT RISK IN DECENTRALIZED DIGITAL ASSET LENDING WITH LIQUIDITY ADJUSTMENT

Summary. Introduction. In DeFi lending, a position becoming eligible for liquidation does not by itself imply a loss for the protocol. Loss arises when a fall in collateral prices, limited short-horizon liquidity, the liquidation bonus and delayed governance response jointly reduce executable collateral value below outstanding debt.

Purpose. To build a model for probability of loss, loss given default and expected loss in DeFi lending where the core unit of analysis is a position observed under a specific market regime rather than a generic wallet score.

Materials and methods. The paper applies the SLG-EL model, which combines mark health factor, executable position safety factor, a liquidity-adjusted recovery function, a logit specification for loss-PD and a governance-sensitive decision layer. The empirical basis relies on open protocol and market inputs for Aave v3 Ethereum, while stress regimes and representative positions are treated as scenario assumptions. The research design is model-based and scenario-based rather than a full panel back-test.

Results. A position may remain formally safe under the standard health factor while already losing its buffer for loss-free liquidation under the executable metric. For representative WETH and WBTC positions, expected loss rises non-linearly; in the stylised mini-portfolio it increases from zero in the normal regime to 0.27% of EAD in the fragile regime and 2.56% in the stress regime. The strongest sensitivity is observed for large positions relative to available market depth.

Prospects. Further research should validate the framework on full position-level Aave and Compound panels, refine the executable-liquidity function for alternative DEX routes and extend the model to multi-collateral portfolios.

Key words: decentralized finance credit risk executable position safety factor expected loss liquidation risk Aave risk management.

УДК 338.48:005.591.6:338.483.1

Макарова Тетяна Олегівна

*здобувач першого рівня вищої освіти
Одеського державного аграрного
університету*

ORCID: 0009-0007-0958-7580

Резнік Надія Петрівна

*доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний
університет*

ORCID: 0000-0001-9588-5929

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-34

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНО- РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. Вступ. В умовах воєнного стану, цифрової трансформації та динамічних змін споживчих уподобань туристично-рекреаційна сфера України потребує переосмислення підходів до управління інноваційним розвитком.

Мета. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів до управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери в умовах сучасних викликів та розробка практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

Матеріали і методи. У дослідженні використано методи стратегічного аналізу (SWOT), систематизації та узагальнення наукових підходів до класифікації інновацій у туризмі, методи порівняльного та структурно-функціонального аналізу, а також метод маркетингового дослідження NPS.

Результати. Систематизовано сучасні виклики для туристично-рекреаційної галузі та відповідні інноваційні відповіді. Класифіковано типи інновацій у туристично-рекреаційній сфері. Запропоновано механізм управління інноваційним розвитком на основі платформної економіки та кластерного підходу. Визначено етапи впровадження інновацій та систему показників для оцінки їх ефективності. Обґрунтовано роль організацій управління дестинаціями (DMO) як ключового інструменту координації інноваційного розвитку туристично-рекреаційних територій в умовах децентралізації. Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку кількісних моделей оцінки ефективності інноваційних механізмів управління туристично-рекреаційними системами в контексті повоєнного відновлення та євроінтеграції. Особливої уваги потребує дослідження дифузійних процесів поширення цифрових інновацій у регіональних туристичних кластерах та адаптація кращих практик країн ЄС до українських реалій.

Ключові слова: туристично-рекреаційна сфера, інноваційний розвиток, управління інноваціями, цифрова трансформація, туристична дестинація, платформна економіка, сучасні виклики, кластерний підхід.

Постановка проблеми. Туристично-рекреаційна сфера є однією з ключових галузей національної економіки, що здатна генерувати значні фінансові надходження, створювати робочі місця та стимулювати розвиток суміжних секторів. Водночас галузь опинилась під впливом безпрецедентного комплексу викликів: повномасштабне збройне вторгнення Росії докорінно змінило умови ведення туристичного бізнесу в Україні, глобальна цифрова трансформація формує нові вимоги до організації туристичного обслуговування, а зміна уподобань споживачів вимагає безперервного оновлення туристичного продукту.

Туристично-рекреаційний бізнес не лише формує на відповідних територіях сферу послуг з організації подорожей,



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

дозвілля та оздоровлення, але й виступає джерелом доходів населення та територіальних громад, стимулює розвиток великої кількості суміжних секторів економіки. Саме тому питання впровадження ефективних механізмів управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери набуває особливої актуальності в умовах сучасних викликів.

Проблема полягає в тому, що більшість вітчизняних підходів до управління інноваціями у туризмі формувалися в докризових умовах і не враховують специфіку поточного стану — поєднання воєнних чинників, євроінтеграційних зобов'язань та необхідності цифрової перебудови галузі. Це актуалізує потребу в розробці комплексного механізму управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери, адаптованого до реалій сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного розвитку туристично-рекреаційної сфери знайшла відображення у численних наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, питання класифікації інновацій у туризмі та визначення понятійно-категоріального апарату досліджували Огієнко М. М., Саркісян Г. О., Любаров Ю. Й. [1], які систематизували основні наукові підходи до категорії «інновації в туризмі» та запропонували власне бачення інноваційного потенціалу регіональних туристичних ринків.

Теоретико-методичні підходи до моделювання інноваційно-інвестиційних процесів у курортних містах та територіях розроблено у дослідженнях Несторенко Т. П., Койнаш М., Несторенко О. та Симоненко Д. [2], де обґрунтовано дифузійну модель поширення інновацій у курортно-рекреаційних системах в умовах цифрової трансформації та глобалізації. Авторами переконливо доведено, що цифрові технології та інвестиційні механізми, зокрема платформна економіка, створюють передумови для сталого розвитку санаторно-курортної сфери.

Інноваційний механізм управління в туристично-рекреаційному бізнесі з акцентом на ресурсозбеігаючу політику розроблено Максютовою О. В. [3], яка виокремила зовнішні та внутрішні інструменти інноваційного механізму, запропонувала алгоритм стимулювання інноваційної діяльності підприємств туристично-рекреаційного бізнесу регіону.

Практичні аспекти впровадження інновацій на регіональному рівні, зокрема авторську розробку квест-екскурсії та маркетингове дослідження туристичної привабливості за методом NPS, представлено у роботі Мельник Н., Мельник А., Коцан Х. [4]. Дослідники вдало поєднали теоретичні засади інноваційної діяльності з конкретним практичним продуктом — авторською квест-екскурсією, яка ілюструє механізм формування іміджу туристичної дестинації.

Важливий вектор досліджень представлено у праці Слатвінської Л. А. [5], де проаналізовано туристично-рекреаційний потенціал Черкащини в умовах воєнного стану та запропоновано стратегічні рекомендації щодо адаптації кращих практик країн ЄС для розвитку туристичних дестинацій України з урахуванням реабілітаційного виміру.

Незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, недостатньо розробленими залишаються комплексні підходи до управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери, що інтегрували б цифровий, кластерний та євроінтеграційний виміри в єдину систему управлінських рішень з урахуванням специфіки воєнного та повоєнного відновлення.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери в умовах сучасних викликів.

Завдання статті систематизувати сучасні виклики для туристично-рекреаційної галузі та окреслити відповідні інноваційні відповіді; класифікувати та охарактеризувати основні типи інновацій у туристично-рекреаційній сфері; запропонувати механізм управління інноваційним розвитком на основі кластерного та платформного підходів; розробити систему показників оцінки ефективності інноваційних процесів та визначити етапи їх впровадження.

Виклад основного матеріалу. Сучасна туристично-рекреаційна сфера функціонує в умовах, що кардинально відрізняються від попередніх десятиліть. Принаймні п'ять взаємопов'язаних мегатрендів визначають контекст інноваційного розвитку галузі: збройна агресія та необхідність воєнного і повоєнного відновлення; глобальна цифрова трансформація; євроінтеграційні прагнення України; зміна моделей споживання туристичних послуг; та підвищення запитів щодо сталого розвитку та інклюзивності.

У табл. 1 представлено авторську класифікацію типів інновацій у туристично-рекреаційній сфері, яка базується на синтезі наявних наукових підходів та доповнена окремим класом цифрових (платформних) інновацій, що відображають актуальні тенденції розвитку галузі [12].

Зазначена класифікація свідчить про те, що інновації у туристично-рекреаційній сфері охоплюють всі аспекти галузі — від продуктового наповнення та технологічного забезпечення до маркетингових комунікацій та організаційних структур. Взаємодія всіх типів інновацій забезпечує синергетичний ефект, що дозволяє туристичним підприємствам підвищувати конкурентоспроможність не лише на національному, а й на міжнародному ринку.

Таблиця 1

Класифікація інновацій у туристично-рекреаційній сфері

Вид інновацій	Зміст та напрями реалізації	Приклади застосування
Продуктові	Розробка нових туристичних продуктів, вдосконалення існуючих, освоєння нових рекреаційних ресурсів та маршрутів	Квест-екскурсії, тематичні тури, VR-подорожі, екотуризм
Технологічні	Впровадження IT-технологій, сучасних комунікаційних рішень, автоматизація бізнес-процесів	Онлайн-бронювання, мобільні застосунки, QR-кодування, smart-системи управління готелями
Маркетингові	Освоєння нових сегментів ринку, розробка нових підходів до просування дестинацій	Digital-маркетинг, цільовий таргетинг у соцмережах, відеоконтент, інфлюенсер-маркетинг
Організаційно-управлінські	Нові форми управління підприємствами, кластерні об'єднання, державно-приватне партнерство	Туристичні кластери, ДМО (організації управління дестинаціями), платформна економіка
Сервісні	Нові підходи до обслуговування туристів, підвищення кваліфікації персоналу	Персоналізований сервіс, інтерактивні екскурсії, костюмовані тури, аудіо-гиди
Цифрові (платформи)	Формування цифрових платформ управління туристичними потоками, big data у туризмі	Smart tourism, AI-рекомендації, геоінформаційні системи, метавесвіт-туризм

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4]

Туристично-рекреаційна галузь нині стикається з безпрецедентним поєднанням викликів, кожен з яких потребує специфічних інноваційних рішень. Аналіз наукових джерел та практичного досвіду дозволяє системно представити ці виклики у взаємозв'язку з відповідними управлінськими відповідями (табл. 2).

Таблиця 2

Сучасні виклики для туристично-рекреаційної сфери та інноваційні відповіді

Сучасний виклик	Наслідки для туристично-рекреаційної сфери	Інноваційні відповіді
Воєнний стан в Україні	Скорочення туристичних потоків, руйнування інфраструктури, зміна попиту	Реабілітаційний туризм, внутрішній туризм, солідарний та волонтерський туризм
Цифрова трансформація економіки	Зростання вимог до цифровізації, конкуренція з онлайн-платформами	Впровадження smart-рішень, платформна економіка, онлайн-сервіси
Зміна споживчих уподобань	Попит на унікальні, персоналізовані та екологічно відповідальні продукти	Авторські екскурсії, есо-туризм, квест-тури, індивідуальні маршрути
Євроінтеграційні процеси	Необхідність відповідати стандартам ЄС, конкуренція на міжнародному ринку	Адаптація до UNWTO-стандартів, участь у European Route of Historic Gardens, ETIS
Глобалізація та пост-пандемічне відновлення	Нестабільність попиту, зростання внутрішнього туризму, нові гігієнічні вимоги	Диверсифікація продукту, розвиток staycation-концепцій, безконтактний сервіс

Джерело: розроблено автором

Аналіз представлених у таблиці даних свідчить, що кожен виклик вимагає не точкового, а системного інноваційного реагування. Особливо показовим є приклад воєнного стану в Україні: скорочення традиційних туристичних потоків та руйнування частини інфраструктури не означає занепаду галузі, а відкриває нові ніші — реабілітаційний туризм для ветеранів та вимушених переселенців, волонтерський та солідарний туризм, розвиток унікальних продуктів на основі нематеріальної культурної спадщини.

На думку дослідників Всеукраїнської федерації роботодавців у сфері туризму, після перемоги та з огляду на темпи євроінтеграції, увага до України може трансформуватися у масштабний в'їзний туристичний потік. Саме тому вже зараз необхідно пропонувати нові концепти розвитку туристичних дестинацій з урахуванням воєнних викликів та потреб повоєнного відновлення [5].

Для комплексного розуміння середовища, в якому відбувається управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери України, доцільно використати SWOT-аналіз (табл. 3), що дозволяє систематизувати ключові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Результати SWOT-аналізу вказують на те, що туристично-рекреаційна сфера України має потужний потенціал для інноваційного розвитку, однак реалізація цього потенціалу потребує формування цілісної системи управлінських механізмів, здатних перетворити наявні можливості на конкурентні переваги при одночасному нейтралізуванні загроз та подоланні слабких сторін.

Таблиця 3

SWOT-аналіз управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери України

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
Багата туристично-рекреаційна база регіонів; наявність унікальної культурної спадщини; зростаючий внутрішній туристичний попит; євроінтеграційний курс України; активний розвиток IT-сектору	Недостатній рівень цифровізації галузі; нестача кваліфікованих кадрів; обмеженість інвестиційних ресурсів; слабкий розвиток інноваційної інфраструктури; нерівномірний розвиток туризму в регіонах
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
Вступ до ЄС та доступ до фондів розвитку; зростання попиту на реабілітаційний туризм; розвиток платформної економіки; міжнародне партнерство та підтримка UNWTO; потенціал транскордонного туризму	Тривалість воєнних дій; нестабільність інвестиційного клімату; загострення конкуренції з боку ЄС-дестинацій; ризики кіберзагроз для цифрових платформ; відтік кваліфікованих кадрів за кордон

Джерело: складено автором

Цифровізація стала одним із ключових мегатрендів, що докорінно змінює архітектуру туристично-рекреаційного бізнесу. Платформна економіка відкриває нові перспективи для інтеграції інноваційних послуг, автоматизації бізнес-процесів та формування ефективних управлінських рішень у сфері курортного туризму. Впровадження цифрових платформ дозволяє оптимізувати управління туристичними потоками, підвищити якість сервісу та забезпечити екологічну безпеку регіонів [2].

Ключовими напрямками цифрової трансформації туристично-рекреаційної сфери є: впровадження smart-рішень для управління туристичними потоками та ресурсами; використання Big Data для прогнозування попиту та персоналізації послуг; розвиток систем онлайн-бронювання та мобільних застосунків; інтеграція QR-кодування об'єктів туристичного показу; застосування геоінформаційних технологій та VR-реальності для підвищення вражень від подорожі; формування цифрових каталогів туристичних ресурсів.

Важливою практичною ілюстрацією інноваційного підходу є дослідження туристичної привабливості міста Стрий за методом Net Promoter Score (NPS), здійснене Мельник Н., Мельник А. та Коцан Х. [4]. Метод NPS дозволяє визначити індекс лояльності відвідувачів туристичних об'єктів та формує науково обґрунтовану базу для розробки нових туристичних продуктів. За результатами дослідження, найвищий індекс лояльності мав Пам'ятник «Будителям» (74%) та Стрийський краєзнавчий музей «Верховина» (66%), що дозволило обрати їх як ключові точки авторської квест-екскурсії «Стрийко розкаже...».

Аналогічний підхід може бути застосований у будь-якій туристичній дестинації України для наукового обґрунтування інноваційних продуктів та оптимізації туристичного маршруту. При цьому слід пам'ятати, що NPS-метрика вимірює лояльність через готовність рекомендувати туристичний об'єкт, але не дорівнює безпосередній задоволеності послугою — тому найкращим варіантом є поєднання кількох методик дослідження реакцій споживачів.

Запропонований механізм управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери базується на інтеграції кластерного підходу, інструментів платформної економіки та принципів сталого розвитку. Механізм включає зовнішні та внутрішні інструменти, що функціонують у взаємозв'язку та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

До зовнішніх інструментів запропонованого механізму відносяться: розробка та реалізація регіональних програм інноваційного розвитку туристично-рекреаційного бізнесу; формування державно-приватного партнерства на регіональному рівні; участь у міжнародних виставках та форумах інноваційного спрямування; залучення зовнішніх інвесторів та стартап-проектів; інтеграція у міжнародні туристичні мережі та маршрути.

Внутрішні інструменти механізму охоплюють: організацію та стимулювання інноваційної діяльності підприємств; розвиток інноваційної інфраструктури (технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій); формування цифрових інформаційних систем туристично-рекреаційного бізнесу; систематичне підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів; впровадження систем моніторингу якості та ефективності інновацій.

Ключовою особливістю запропонованого механізму є орієнтованість на принципи самоорганізації, що є базовою характеристикою складних курортно-рекреаційних систем. Як зазначають Несторенко Т. та співавтори [2], адаптивна поведінка туристично-рекреаційної системи формується на перетині двох типів флуктуацій: внутрішньої інноваційної мінливості та зовнішньої ринкової динаміки. Управління у кризові та нестабільні часи покликане спрямувати систему на один із сприятливих шляхів розвитку, ініціюючи процес самоорганізації.

Кластерна модель організації туристично-рекреаційного бізнесу є однією з найефективніших форм управління інноваційним розвитком галузі, що підтверджено численними позитивними кейсами в Україні

та закордоном. Кластер об'єднує підприємства та установи різних секторів — готелі, ресторани, транспортні компанії, заклади культури, наукові установи та органи влади — навколо спільної мети підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації.

Для управління туристичними кластерами рекомендується створення Організацій управління дестинаціями (DMO — Destination Management Organizations) у форматі спільного комунального підприємства або спільного органу управління на підставі положень Закону «Про співробітництво між територіальними громадами» [5]. DMO виступає координаційним центром, що забезпечує узгодженість дій всіх учасників інноваційного процесу та формує єдиний бренд туристичної дестинації.

Для інноваційного розвитку туристично-рекреаційного бізнесу в кластерній моделі необхідна наявність таких ключових факторів: конкурентне ринкове середовище, що стимулює постійне вдосконалення; наявність законодавчої та нормативної бази на підтримку впровадження інновацій [11]; висококваліфікований персонал, готовий до впровадження нових підходів; достатні фінансові, виробничі, інформаційні та інфраструктурні ресурси.

Практична реалізація механізму управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери передбачає послідовне проходження шести взаємопов'язаних етапів, що утворюють замкнений цикл безперервного вдосконалення (табл. 4).

Таблиця 4

Етапи реалізації механізму управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери

№	Етап	Зміст дій	Очікуваний результат
1	Діагностика та аналіз	Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу, аналіз ринкового середовища, виявлення проблем за методом NPS	Карта можливостей та загроз інноваційного розвитку
2	Стратегічне планування	Розробка стратегії інноваційного розвитку, визначення пріоритетних напрямів, формування ресурсного забезпечення	Стратегія інноваційного розвитку дестинації
3	Залучення стейкхолдерів	Формування кластерних об'єднань, державно-приватного партнерства, DMO, взаємодія бізнесу, влади та громадськості	Консолідована мережа учасників інноваційного процесу
4	Розробка та впровадження інновацій	Створення нових продуктів і послуг, цифровізація, навчання персоналу, пілотні проекти	Нові конкурентоспроможні туристичні продукти
5	Моніторинг та оцінка	Вимірювання ефективності за KPI, використання індексів NPS, ETIS, збір зворотного зв'язку	Система управлінських рішень на основі даних
6	Масштабування та поширення	Тиражування успішних практик, залучення міжнародних партнерів та донорів, інтеграція у глобальний туристичний ринок	Сталий інноваційний розвиток дестинації

Джерело: розроблено автором

Наведені етапи забезпечують системне охоплення всіх аспектів управління інноваційним розвитком — від аналітичного обґрунтування до масштабування успішних практик. Принципово важливим є циклічний характер механізму: результати моніторингу на шостому етапі стають вхідними даними для нового циклу діагностики та планування, що забезпечує безперервне вдосконалення туристично-рекреаційної системи.

Особливої уваги заслуговує євроінтеграційний вимір управління інноваційним розвитком. Угода про асоціацію України з ЄС та набуття Україною у 2022 році статусу кандидата на вступ до ЄС відкривають нові горизонти для розвитку туристичної галузі. Головування України у Комісії Європейського регіону Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) та членство в Європейській туристичній комісії (ЕТК) надають доступ до кращих практик, фінансових механізмів та міжнародних партнерств [5; 13].

У контексті повоєнного відновлення туристично-рекреаційна сфера набуває нового стратегічного значення. За прогнозами дослідників, основними продуктами регіонального туристичного ринку у воєнний та повоєнний час стануть: послуги реабілітації та рекреації для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та цивільного населення; унікальні туристичні продукти, що базуються на матеріальній та нематеріальній культурній спадщині; волонтерський та солідарний туризм як інноваційні форми взаємодії з міжнародною аудиторією.

Висновки та перспективи подальших досліджень:

1. Туристично-рекреаційна сфера України функціонує в умовах безпрецедентного комплексу викликів, що включає воєнні дії, цифрову трансформацію, зміну споживчих уподобань та євроінтеграційні зобов'язання. Кожен із цих викликів відкриває одночасно і загрози, і нові можливості для інноваційного розвитку галузі.

2. Класифікація інновацій у туристично-рекреаційній сфері включає шість основних типів: продуктові, технологічні, маркетингові, організаційно-управлінські, сервісні та цифрові (платформні). Інтеграція всіх типів інновацій у єдину систему управління забезпечує синергетичний ефект та підвищення конкурентоспроможності дестинації.

3. Запропонований механізм управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційної сфери базується на кластерному підході, платформній економіці та принципах сталого розвитку. Ключовими елементами механізму є: зовнішні інструменти (регіональні програми, державно-приватне партнерство, міжнародні зв'язки) та внутрішні інструменти (інноваційна інфраструктура, цифрові системи, розвиток персоналу).

4. Практична реалізація механізму передбачає проходження шести взаємопов'язаних етапів — від діагностики та планування до масштабування. Система оцінки ефективності включає такі методи, як NPS-аналіз лояльності відвідувачів, стандарти ETIS та GSTC, що дозволяють забезпечити науково обґрунтоване управлінське рішення.

5. В умовах воєнного стану пріоритетними продуктами туристично-рекреаційного ринку є послуги реабілітаційного туризму, волонтерський і солідарний туризм, а також унікальні продукти на основі культурної спадщини. Повоєнне відновлення має спиратися на досвід країн ЄС та створення організацій управління дестинаціями (DMO) як ключових інструментів координації інноваційного розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних моделей оцінки ефективності механізмів управління інноваційним розвитком туристично-рекреаційних систем, дослідженням дифузійних процесів поширення інновацій у регіональному вимірі, а також вивченням специфіки впровадження стандартів ЄС у практику управління туристичними дестинаціями в умовах повоєнного відновлення України.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

- Огієнко М. М., Саркісян Г. О., Любаров Ю. Й. Розвиток регіональних туристичних ринків шляхом впровадження інновацій. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 152–159. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-24>
- Nestorenko T., Koinash M., Nestorenko O., Symonenko D. Modelling of Innovative and Investment Processes in Resort Cities and Destinations. *Development Service Industry Management*. 2024. № 8(54). P. 351–357. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(54\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(54))
- Максютова О. В. Перспективи інноваційного оновлення туристично-рекреаційного бізнесу регіону в напрямі реалізації ресурсозберігаючої політики. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 97–104. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.10.97
- Мельник Н., Мельник А., Коцан Х. Інновації на ринку туристичних послуг як інструмент формування іміджу дестинації. *Науковий вісник Чернівецького університету: Географія*. 2022. Вип. 838. С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.31861/geo.2022.838.20-27>
- Слатвінська Л. А. Розвиток туристично-рекреаційного потенціалу Черкащини: впровадження практик країн ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-71>
- Nestorenko T., Tokarenko O., Nestorenko O. Health-resort complex development as a part of preventive medicine in the context of providing well-being. *Ekonomia — Wroclaw Economic Review*. 2017. Vol. 23/4. P. 239–249.
- Hall C. M., Williams A. *Tourism and Innovation*. London: Routledge, 2008. 263 p.
- Prideaux B. The resort development spectrum — a new approach to modeling resort development. *Tourism Management*. 2020. Vol. 21(3). P. 225–240. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00055-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00055-2)
- Sigalat-Signes E., Calvo-Palomares R., Roig-Merino B. Transition towards a tourist innovation model: The smart tourism destination. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2020. Vol. 5(2). P. 96–104.
- Каганець-Гаврилко Л. Теоретична сутність та компонентна будова туристично-рекреаційного потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-24>
- Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.02.2026).
- Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/40-15> (дата звернення: 10.02.2026).

13. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-%D1%80> (дата звернення: 10.02.2026).

References

1. Ohiienko, M. M., Sarkisyan, H. O., & Liubarov, Yu. Y. (2020). Rozvytok rehionalnykh turystychnykh rynkiv shliakom vprovadzhennia innovatsii [Development of regional tourist markets through introduction of innovations]. *Ekonomichniyi prostir*, (164), 152–159. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-24> [in Ukrainian].
2. Nestorenko, T., Koinash, M., Nestorenko, O., & Symonenko, D. (2024). Modelling of innovative and investment processes in resort cities and destinations. *Development Service Industry Management*, (8(54)), 351–357. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(54\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(54))
3. Maksyutova, O. V. (2021). Perspektyvy innovatsiinoho onovlennia turystychno-rekreatsiinoho biznesu rehionu v napriami realizatsii resursozberihaiuchoi polityky [Prospects for innovative renewal of the tourism and recreation business of the region towards resource-saving policy implementation]. *Ekonomika ta derzhava*, (10), 97–104. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.10.97> [in Ukrainian].
4. Melnyk, N., Melnyk, A., & Kotsan, Kh. (2022). Innovatsii na rynku turystychnykh posluh yak instrument formuvannia imidzhu destynatsii [Innovations in the tourist services market as a tool for destination image formation]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu: Heohrafiia*, 838, 20–27. <https://doi.org/10.31861/geo.2022.838.20-27> [in Ukrainian].
5. Slatvinska, L. A. (2023). Rozvytok turystychno-rekreatsiinoho potentsialu Cherkashchyny: vprovadzhennia praktyk krain YeS [Development of tourism and recreational potential of Cherkasy region: Implementation of EU practices]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-71> [in Ukrainian].
6. Nestorenko, T., Tokarenko, O., & Nestorenko, O. (2017). Health-resort complex development as a part of preventive medicine in the context of providing well-being. *Ekonomia — Wroclaw Economic Review*, 23(4), 239–249.
7. Hall, C. M., & Williams, A. (2008). *Tourism and innovation*. Routledge.
8. Prideaux, B. (2020). The resort development spectrum: A new approach to modeling resort development. *Tourism Management*, 21(3), 225–240. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00055-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00055-2)
9. Sigalat-Signes, E., Calvo-Palomares, R., & Roig-Merino, B. (2020). Transition towards a tourist innovation model: The smart tourism destination. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 96–104.
10. Kahanets-Havrylko, L. (2023). Teoretychna sutnist ta komponentna budova turystychno-rekreatsiinoho potentsialu [Theoretical essence and component structure of tourist and recreational potential]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-24> [in Ukrainian].
11. Law of Ukraine “On Tourism” No. 324/95-VR (1995, September 15). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
12. Law of Ukraine “On Innovative Activity” No. 40-IV (2002, July 4). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/40-15> [in Ukrainian].
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017, March 16). On approval of the Strategy for development of tourism and resorts until 2026 (No. 168-r). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2017-%D1%80> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 18.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026

Makarova Tetiana*Bachelor's Degree Student of the
Odesa State Agrarian University***Reznik Nadiia***Doctor of Economics, Professor of the
Department of Management
Odesa State Agrarian University*

MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE TOURIST AND RECREATIONAL SPHERE UNDER MODERN CHALLENGES

Summary. Introduction. Under the conditions of wartime, digital transformation and dynamic changes in consumer preferences, the tourist and recreational sphere of Ukraine requires rethinking approaches to the management of innovative development. Purpose. The purpose of the article is to substantiate theoretical and methodological approaches to managing the innovative development of the tourist and recreational sphere under modern challenges, and to develop practical recommendations for increasing the competitiveness of tourist destinations.

Materials and methods. The study uses methods of strategic analysis (SWOT), systematisation and generalisation of scientific approaches to the classification of innovations in tourism, comparative and structural-functional analysis, and the NPS marketing research method.

Results. Modern challenges for the tourist and recreational industry and corresponding innovative responses have been systematised. Types of innovations in the tourist and recreational sphere have been classified. A mechanism for managing innovative development based on the platform economy and cluster approach is proposed. Stages of innovation implementation and a system of indicators for evaluating their effectiveness are determined. The role of Destination Management Organisations (DMOs) as a key coordination instrument for the innovative development of tourist and recreational territories under decentralisation has been substantiated. Prospects. Further research should focus on developing quantitative models for assessing the effectiveness of innovative management mechanisms for tourist and recreational systems in the context of post-war recovery and European integration. Special attention should be given to the diffusion of digital innovations within regional tourism clusters and the adaptation of EU best practices to Ukrainian conditions.

Key words: tourist and recreational sphere, innovative development, innovation management, digital transformation, tourist destination, platform economy, modern challenges, cluster approach.

УДК 657:336.71

Макарович Вікторія Костянтинівна

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
Закарпатський угорський інститут імені
Ференца Ракоці II*
ORCID: 0000-0002-0684-7072

Лоскоріх Габрієлла Людвиківна

*доктор філософії з обліку і оподаткування,
доцент,
заступник завідувача кафедри обліку
і аудиту
Закарпатський угорський університет
імені Ференца Ракоці II*
ORCID: 0000-0002-5402-7220

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-16

ПРОФЕСІЙНЕ СУДЖЕННЯ ПРИ ОЦІНЦІ ТА ОБЛІКУ КРЕДИТНИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКУ

Анотація. Вступ. Кредитні операції є одним із основних напрямів діяльності банківських установ та займають вагоме місце у структурі їх активів. Вони забезпечують формування доходів банку, але водночас пов'язані з ризиком неповернення заборгованості позичальниками. Відображення таких операцій у бухгалтерському обліку потребує використання облікових оцінок, прогнозних припущень та аналітичних процедур. У цих умовах важливу роль відіграє професійне судження фахівців, яке застосовується при прийнятті рішень щодо визнання, оцінки та відображення кредитних операцій у системі бухгалтерського обліку банку.

Мета. Дослідження спрямоване на визначення ролі професійного судження бухгалтера у відображенні кредитних операцій банку в умовах застосування МСФЗ 9.

Матеріали і методи. Інформаційну основу дослідження становлять міжнародні стандарти фінансової звітності, аналітичні матеріали Національного банку України, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблемам обліку фінансових інструментів і оцінки кредитного ризику. У роботі використано методи аналізу та узагальнення для дослідження наукових підходів до трактування професійного судження, графічний метод застосовано для наочного відображення результатів дослідження, зокрема при побудові динаміки показників кредитного ризику банківської системи України, а також при візуалізації алгоритму формування професійного судження та структури ідентифікації облікових рішень у процесі обліку кредитних операцій банку; порівняльний метод – для зіставлення підходів до оцінки кредитних збитків у різних стандартах обліку, метод систематизації – для впорядкування етапів обліку кредитних операцій, а також структурно-логічний метод, що дозволив сформувати алгоритм застосування професійного судження та визначити послідовність прийняття облікових рішень у банківській практиці.

Результати. У статті узагальнено підходи до розуміння професійного судження у бухгалтерському обліку та уточнено його зміст у контексті обліку кредитних операцій банків. Обґрунтовано, що застосування професійного судження є необхідним на різних етапах облікового процесу, зокрема при визначенні економічної сутності кредитної операції, класифікації фінансових активів, оцінці кредитного ризику позичальника, визначенні стадії знецінення кредитного активу та розрахунку очікуваних кредитних збитків. Розроблено алгоритм застосування професійного судження при оцінці кредитних операцій банку, який відображає послідовність прийняття облікових рішень у межах моделі очікуваних кредитних збитків. Крім того, запропоновано структуру ідентифікації облікових рішень у процесі обліку кредитних операцій, що дає змогу визначити етапи облікового процесу, на яких використання професійного судження є необхідним для забезпечення обґрунтованості облікових оцінок і прозорості фінансової звітності банку.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Перспективи. Подальші дослідження будуть спрямовані на удосконалення методичних підходів до застосування професійного судження при оцінці кредитного ризику та визначенні резервів під очікувані кредитні збитки у банківських установах.

Ключові слова: професійне судження, бухгалтерський облік банків, кредитні операції, кредитний ризик, очікувані кредитні збитки, МСФЗ 9, фінансова звітність банків.

Постановка проблеми. Кредитні операції є одним із ключових напрямів діяльності банківських установ та становлять вагомий частку їх активів. Саме вони забезпечують формування значної частини доходів банку та водночас пов'язані з підвищеним рівнем фінансових ризиків. У зв'язку з цим особливого значення набуває забезпечення достовірного та обґрунтованого відображення кредитних операцій у системі бухгалтерського обліку. Специфіка обліку кредитних операцій банку полягає у необхідності проведення облікових оцінок, аналізу кредитного ризику та визначення величини резервів під можливі втрати. Такі процеси потребують прийняття рішень в умовах невизначеності та обмеженості інформації. За цих умов важливу роль відіграє професійне судження бухгалтера, яке застосовується при класифікації фінансових активів, визначенні методів їх оцінки та відображенні результатів кредитних операцій у фінансовій звітності. Суттєвий вплив на організацію обліку кредитних операцій мають вимоги МСФЗ. Зокрема, положення МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» передбачають оцінювання фінансових активів із використанням моделей очікуваних кредитних збитків. Застосування таких моделей потребує використання професійних оцінок та аналітичних припущень. У зв'язку з цим дослідження особливостей формування та застосування професійного судження в обліку кредитних операцій банку є важливим для удосконалення облікових підходів, підвищення достовірності фінансової звітності банків та забезпечення ефективного управління кредитними ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кредитні операції банків та їх облікове відображення в умовах застосування МСФЗ залишаються одним із найбільш досліджуваних напрямів сучасної облікової науки. Так, Авуе І. та Тейлор Д. зазначають, що впровадження IFRS 9 супроводжується проблемами якості даних, невизначеністю прогнозних оцінок та суттєвою міжкраїнною неоднорідністю практики звітування. Водночас автори відзначають покращення ризик-менеджменту та прозорості, а також підкреслюють недостатню кількість досліджень у країнах поза межами європейського простору [5]. Лопес-Еспіноса Х. та Пеналва Ф. дослідили вплив впровадження МСФЗ 9 на діяльність банків, використовуючи дані іспанських банків у період до і після запровадження стандарту. У межах дослідження проаналізовано зміни у своєчасності визнання кредитних збитків, а також у рівні регулятивного капіталу та обсягах кредитування. Результати їх досліджень свідчать, що впровадження МСФЗ 9 сприяло більш своєчасному визнанню кредитних збитків і супроводжувалося змінами у кредитній активності банків та їх регулятивному капіталі [11]. Кію Е. та Тавіа В. здійснили аналіз економічних наслідків переходу до моделі очікуваних кредитних збитків. Зокрема, автори дослідили вплив впровадження МСФЗ 9 на ризиковість банківської діяльності на основі вибірки з 666 банків у 61 країні. Результати дослідження засвідчили, що застосування моделі очікуваних кредитних збитків змінило підходи до формування резервів і вплинуло на оцінку кредитного ризику та фінансову стійкість банків [9]. Гансен С., Чаріфзаде М., Гербергер Т. проаналізували вплив МСФЗ 9 на циклічність формування резервів під кредитні збитки на основі даних 51 банку з 12 країн Єврозони. Дослідження показало, що у глобальному вимірі та для європейських країн МСФЗ 9 здатний пом'якшувати проциклічність резервування, тоді як для окремих ринків, що розвиваються, результати є менш однозначними [7]. Оберсон Р. досліджував вплив переходу від моделі понесених кредитних збитків (МСФЗ 39) до моделі очікуваних кредитних збитків за МСФЗ 9 на інформативність резервів під кредитні збитки. У дослідженні проаналізовано, наскільки такі резерви відображають кредитний ризик банків і чи є вони релевантними для ціноутворення кредитних деривативів. Результати показали, що після впровадження МСФЗ 9 резерви під кредитні збитки стали більш інформативними для оцінки кредитного ризику банків, водночас зросла можливість використання професійного судження фахівців для згладжування прибутку [14]. Окремий блок досліджень присвячено саме професійному судженню в оцінці кредитних активів і резервів. У праці Перес П. доведено, що під час оцінювання очікуваних кредитних збитків менеджмент банків і аудитори часто надають перевагу більш спостережуваній та верифікованій інформації. Такий підхід знижує рівень оскаржуваності оцінок, але водночас може сприяти відтермінуванню визнання втрат і послаблювати надійність фінансової звітності. Це безпосередньо підтверджує, що облік кредитних операцій банку за МСФЗ 9 значною мірою залежить не лише від формальних процедур, а й від якості професійного судження фахівців, які здійснюють оцінку кредитного ризику та визначають параметри резервування [15].

Отже, результати сучасних досліджень дають підстави стверджувати, що науковий інтерес до проблематики обліку кредитних операцій банку зміщується від загального аналізу механізму IFRS 9 до глибшого вивчення професійного судження як ключового чинника достовірності облікових оцінок. Водночас, у науковій літературі недостатньо розкрито питання методичного забезпечення професійного судження

бухгалтера саме в обліку кредитних операцій банку, зокрема в частині вибору припущень, оцінки суттєвого зростання кредитного ризику, визначення параметрів очікуваних кредитних збитків та забезпечення зіставності облікових рішень. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях зазначеного напрямку.

Метою статті є розкриття ролі професійного судження у процесі оцінки та обліку кредитних операцій банківських установ, а також обґрунтування підходів до впорядкування облікових рішень, що приймаються під час відображення кредитних операцій відповідно до вимог МСФЗ 9.

Матеріали і методи. Дослідження професійного судження бухгалтера в обліку кредитних операцій банку ґрунтується на комплексному використанні теоретичних та емпіричних матеріалів, а також сучасних методів наукового пізнання. Матеріальною основою дослідження стали міжнародні стандарти фінансової звітності, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також методичні рекомендації щодо застосування МСФЗ 9 у банківському секторі. Особливу увагу приділено аналізу положень Міжнародного стандарту фінансової звітності 9 «Фінансові інструменти», який регламентує порядок класифікації, оцінки та знецінення фінансових активів, зокрема кредитних операцій банків.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до трактування поняття професійного судження бухгалтера та визначення його ролі у формуванні облікової інформації щодо кредитних операцій банку. Метод систематизації використано для структурування наукових підходів до оцінки кредитного ризику та формування резервів під очікувані кредитні збитки відповідно до вимог МСФЗ 9. Графічний метод застосовано для наочного відображення результатів дослідження, зокрема при побудові динаміки показників кредитного ризику банківської системи України, а також при візуалізації алгоритму формування професійного судження та структури ідентифікації облікових рішень у процесі обліку кредитних операцій банку.

Для визначення сфер застосування професійного судження бухгалтера використано метод структурно-логічного аналізу, який дав змогу ідентифікувати ключові етапи обліку кредитних операцій банку, на яких прийняття облікових рішень потребує аналітичної оцінки фахівця. На основі цього підходу було сформовано структуровану модель ідентифікації облікових рішень, що потребують застосування професійного судження у процесі класифікації фінансових активів, визначення стадій знецінення, оцінки очікуваних кредитних збитків та розкриття інформації у фінансовій звітності банків.

Крім того, у дослідженні застосовано метод узагальнення та інтерпретації результатів, який дозволив сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення прозорості облікових процедур у банківських установах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна система бухгалтерського обліку банківських установ функціонує в умовах високого рівня невизначеності, пов'язаної з оцінкою кредитних ризиків, прогнозуванням фінансових потоків та необхідністю відображення у фінансовій звітності складних фінансових інструментів. Відповідно, оцінка кредитних ризиків є одним із ключових завдань системи бухгалтерського обліку банківських установ, оскільки саме кредитні операції формують основну частину активів банків та водночас є джерелом найбільшого рівня ризику.

У цьому контексті важливого значення набуває дослідження статистичних показників банківської системи, які характеризують стан кредитного портфеля, рівень проблемної заборгованості та обсяги сформованих резервів під кредитні ризики (рис. 1).

Дані рис. 1 відображають динаміку основних показників кредитного ризику банківської системи України у 2018–2025 рр. Аналіз наведених показників свідчить про суттєві зміни у структурі та якості кредитного портфеля банківської системи протягом досліджуваного періоду.

Зокрема, у 2018 році банківська система характеризувалася високим рівнем проблемної заборгованості, що було наслідком попередніх фінансових криз. Частка непрацюючих кредитів перевищувала половину кредитного портфеля, що зумовлювало необхідність формування значних резервів під кредитні ризики. У 2019–2020 роках спостерігається поступове відновлення після періоду скорочення, що спостерігалось унаслідок очищення банківських балансів від проблемних активів. Починаючи з 2021 року обсяг кредитного портфеля демонструє тенденцію до зростання, досягнувши понад 1,22 трлн. грн у 2025 році. Водночас суттєве зниження частки непрацюючих кредитів з понад 50% у 2018 році до близько 29% у 2025 році свідчить про покращення якості кредитного портфеля банків. Резерви формуються банками відповідно до вимог МСФЗ 9 [8] на основі оцінки очікуваних кредитних збитків, що передбачає врахування не лише фактичного стану кредитного портфеля, але й прогнозних макроекономічних умов.

За таких умов важливого значення набуває застосування професійного судження, яке використовується під час оцінювання кредитних ризиків та визначення розміру резервів під кредитні збитки. У наукових джерелах професійне судження розглядається дослідниками з різних позицій. Так, Вест Е. та Бакбі Ш. розглядають професійне судження бухгалтера через призму концепції практичної мудрості, підкреслюючи, що воно поєднує професійні знання, етичні принципи та здатність приймати обґрунтовані рішення

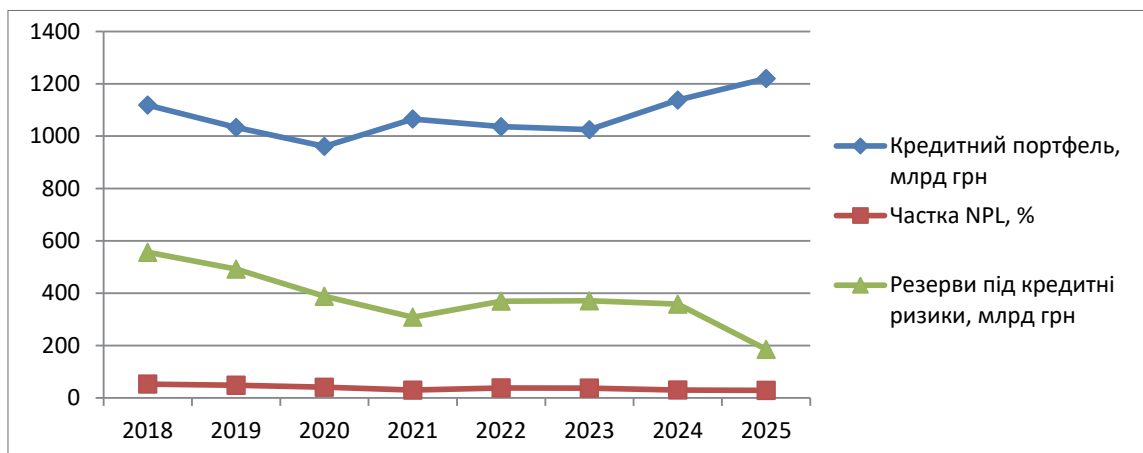


Рис. 1. Динаміка показників кредитного ризику банківської системи України за 2018–2025 рр.

Джерело: сформовано за даними НБУ [4]

у складних економічних ситуаціях [16]. Ліббі Р. та Люфт Дж. розглядають професійне судження як когнітивний процес оцінювання економічної інформації, що базується на знаннях, досвіді та професійних стандартах [10]. У їхніх роботах особлива увага приділяється ролі досвіду та професійної компетентності у формуванні облікових рішень. Нелсон М. розглядає професійне судження як процес вибору облікового рішення з декількох можливих альтернатив у межах нормативних вимог, підкреслюючи вплив стандартів обліку, професійної етики та інституційного середовища [12]. Маренич Т. Г., Ковальова Т. В. трактують професійне судження як професійну думку спеціаліста щодо формування достовірної інформації про об'єкти бухгалтерського обліку та статті фінансової звітності з урахуванням специфіки діяльності підприємства [2]. Мельничук І. та Лопатовська О. трактують професійне судження як здатність бухгалтера приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, використовуючи професійні знання, навички та досвід для вирішення облікових ситуацій, що не мають чіткої нормативної регламентації [3]. На відміну від багатьох досліджень, у яких професійне судження розглядається переважно як інтелектуальний процес формування професійної думки, Кузь В. трактує професійне судження як обґрунтований вибір фахівцями одного з альтернативних варіантів відображення господарських операцій у межах нормативних вимог та з урахуванням умов діяльності підприємства, акцентуючи увагу на його прикладному характері та ролі у прийнятті конкретних облікових рішень у практиці бухгалтерського обліку [1].

Узагальнюючи підходи науковців до трактування професійного судження, можна зазначити, що одні дослідники розглядають його як когнітивний процес прийняття професійних рішень, інші — як результат формування обґрунтованої професійної думки, а також як вибір оптимального варіанта облікового відображення господарських операцій у межах нормативних вимог. Особливої актуальності застосування професійного судження набуває в умовах імплементації вимог МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» [8], який передбачає використання моделі очікуваних кредитних збитків. Зазначена модель базується на прогностичній оцінці кредитного ризику та потребує визначення низки оціночних параметрів, зокрема ймовірності дефолту позичальника, величини збитків у разі дефолту та обсягу кредитної експозиції. Крім того, при розрахунку очікуваних кредитних збитків враховується вплив макроекономічних факторів, що підсилює роль аналітичних процедур та професійного судження при здійсненні облікових оцінок. Особливо це проявляється у процесі обліку кредитних операцій банку, оскільки кредитні активи характеризуються високим рівнем невизначеності щодо їх майбутнього погашення та потребують комплексної оцінки кредитного ризику позичальника. У таких умовах фахівець має аналізувати фінансовий стан позичальника, визначати рівень кредитного ризику та обґрунтовувати величину резервів під можливі кредитні збитки, що обумовлює необхідність застосування професійного судження.

З огляду на це, професійне судження у бухгалтерському обліку банків, в рамках даного дослідження, розглядаємо як обґрунтоване рішення фахівців щодо вибору способу визнання, оцінки та відображення господарських операцій у системі бухгалтерського обліку, яке формується на основі професійних знань, практичного досвіду, вимог нормативного регулювання та аналізу економічної сутності операцій з метою забезпечення достовірності та релевантності фінансової інформації.

Практичні аспекти застосування положень МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» детально розкриваються у Додатку Б [8], який містить роз'яснення щодо класифікації фінансових інструментів, оцінки кредитного ризику, визначення очікуваних кредитних збитків та використання прогностичної інформації при оцінюванні фінансових активів.

Застосування професійного судження стає ключовим елементом процесу класифікації фінансових активів, визначення стадій знецінення кредитних інструментів, а також оцінки очікуваних кредитних збитків відповідно до вимог МСФЗ 9. Водночас практика банківського обліку свідчить про відсутність чіткої методичної систематизації облікових рішень, у межах яких застосовується професійне судження бухгалтера [6, 9, 13]. Це створює ризики підвищення суб'єктивності при формуванні резервів під кредитні збитки та може негативно впливати на прозорість фінансової звітності банківських установ.

У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення структурованого підходу до ідентифікації облікових рішень, що потребують застосування професійного судження у процесі обліку кредитних операцій банку. Такий підхід дозволяє систематизувати сфери застосування професійного судження відповідно до вимог МСФЗ 9, забезпечити обґрунтованість формування резервів під очікувані кредитні збитки та підвищити прозорість облікових процедур (рис. 2).

На базі даного алгоритму формування професійного судження при оцінці кредитних операцій банку відповідно до МСФЗ 9 сформуємо ідентифікацію облікових рішень за етапами облікового процесу кредитних операцій (рис. 3).

Такий підхід дозволить визначити ключові етапи облікового процесу, на яких виникає потреба у професійному судженні; забезпечити системність у прийнятті облікових рішень; підвищити прозорість формування резервів під кредитні збитки; забезпечити відповідність облікових процедур вимогам МСФЗ 9.

Запропонована структура ідентифікації облікових рішень відображає ключові етапи облікового процесу кредитних операцій банку, на яких застосування професійного судження бухгалтера. Формування структурування облікових рішень ґрунтується на вимогах Міжнародного стандарту фінансової звітності



Рис. 2. Алгоритм формування професійного судження при оцінці кредитних операцій банку відповідно до МСФЗ 9
Джерело: сформовано авторами

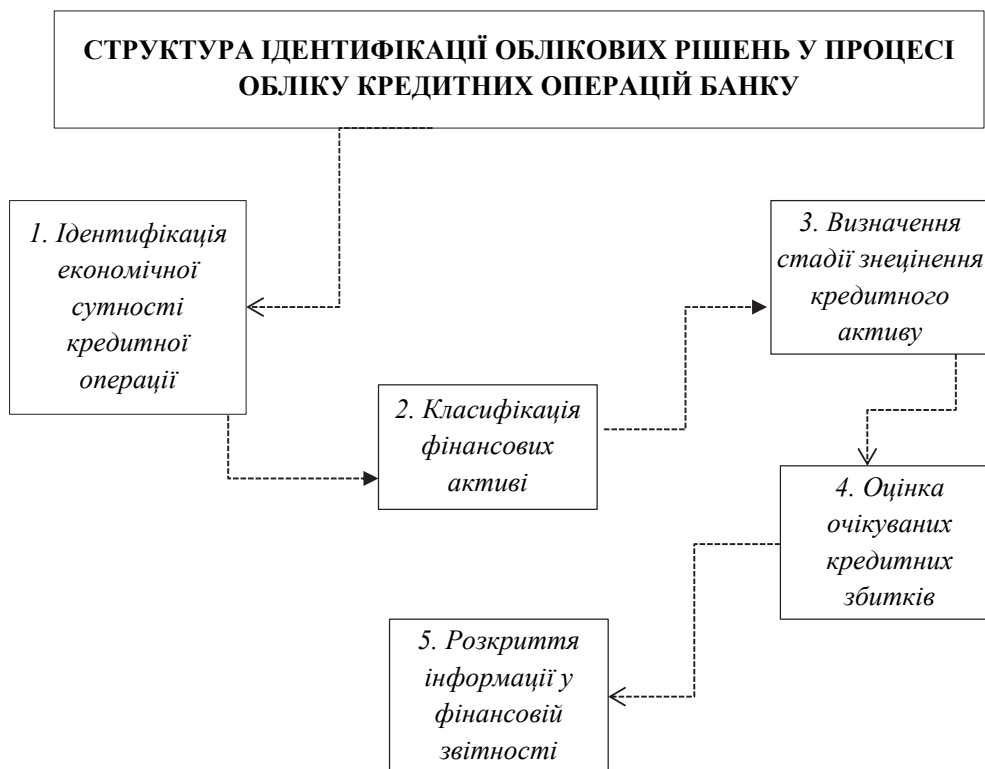


Рис. 3. Структура ідентифікації облікових рішень у процесі обліку кредитних операцій банку

Джерело: сформовано авторами

9 «Фінансові інструменти», який передбачає використання аналітичних оцінок і прогностичних показників при визначенні кредитного ризику та формуванні резервів під очікувані кредитні збитки.

Перший етап передбачає *ідентифікацію економічної сутності кредитної операції*. Незважаючи на формалізовану структуру кредитних договорів, окремі фінансові інструменти можуть мати складні умови, які потребують детального аналізу економічної природи операції. На цьому етапі бухгалтер застосовує професійне судження для визначення характеру фінансового інструменту, оцінки умов кредитного договору та встановлення відповідності операції критеріям фінансового активу. Достовірна ідентифікація економічної сутності операції є основою для подальшої коректної класифікації активу у системі бухгалтерського обліку банківської установи.

Другий етап пов'язаний із *класифікацією фінансових активів* відповідно до вимог МСФЗ 9. Визначення категорії оцінки фінансового активу здійснюється на основі бізнес-моделі управління фінансовими активами та характеристик грошових потоків. У процесі класифікації бухгалтер повинен оцінити відповідність кредитного інструменту критерію SPPI (виключно платежі основної суми та процентів), що передбачає аналіз структури процентних платежів та можливих додаткових умов договору. У цьому випадку професійне судження використовується для визначення економічної логіки управління кредитним портфелем та встановлення моделі обліку фінансового активу.

Третій етап включає визначення стадії знецінення кредитного активу, що є одним із ключових елементів моделі очікуваних кредитних збитків. МСФЗ 9 передбачає три стадії оцінки кредитного ризику, які відображають рівень ймовірності дефолту позичальника. Перехід між стадіями здійснюється на основі оцінки суттєвого зростання кредитного ризику. Саме на цьому етапі застосування професійного судження має особливо важливе значення, оскільки бухгалтер повинен враховувати не лише історичні дані, але й поточні та прогностичні економічні фактори, що можуть впливати на платоспроможність позичальника.

Четвертий етап пов'язаний з *оцінкою очікуваних кредитних збитків*, яка здійснюється на основі статистичних моделей та прогностичних економічних показників. Розрахунок резервів передбачає оцінку ймовірності дефолту, величини втрат у разі дефолту та обсягу кредитної експозиції. Незважаючи на використання кількісних моделей, бухгалтер повинен оцінювати коректність застосованих параметрів, а також враховувати вплив макроекономічних умов на кредитний ризик. У цьому контексті професійне судження виступає важливим інструментом забезпечення обґрунтованості розрахованих резервів.

П'ятий етап включає *розкриття інформації про кредитні ризики у фінансовій звітності банку*. Відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності, банки повинні надавати детальну інформацію

про методологію оцінки кредитного ризику, структуру кредитного портфеля та величину сформованих резервів. На цьому етапі професійне судження застосовується для визначення рівня деталізації розкриття інформації, оцінки суттєвості показників та пояснення впливу кредитних ризиків на фінансовий стан банку.

Таким чином, запропонована структура дозволяє систематизувати процес застосування професійного судження в обліку кредитних операцій банку. Її використання сприяє підвищенню прозорості облікових процедур, обґрунтованості формування резервів під кредитні збитки та покращенню якості фінансової інформації, що формується банківськими установами.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження, встановлено, що у сучасних умовах діяльності банківських установ роль професійного судження значно зростає, що зумовлено складністю фінансових інструментів, необхідністю застосування оціночних моделей та використанням прогнозової інформації. Особливої ваги професійне судження набуває при обліку кредитних операцій банку, де важливим є не лише правильне відображення операцій у бухгалтерському обліку, але й обґрунтована оцінка кредитного ризику, визначення стадії знецінення фінансових активів та формування резервів під очікувані кредитні збитки відповідно до вимог МСФЗ 9. У процесі дослідження розроблено алгоритм формування професійного судження при оцінці кредитних операцій банку, який відображає послідовність етапів прийняття облікових рішень. Запропонований алгоритм дозволяє систематизувати процес прийняття облікових рішень та визначити ключові етапи, на яких застосовується професійне судження. Крім того, у роботі сформовано структуру ідентифікації облікових рішень у процесі обліку кредитних операцій банку, яка відображає взаємозв'язок між етапами кредитного аналізу, оцінки кредитного ризику, застосуванням моделей оцінки очікуваних кредитних збитків та їх відображенням у бухгалтерському обліку. Такий підхід дає змогу більш чітко окреслити роль професійного судження у системі прийняття облікових рішень банку. Отже, результати дослідження підтверджують, що професійне судження є важливим елементом системи бухгалтерського обліку банківських установ, оскільки забезпечує адаптацію облікових процедур до економічної сутності кредитних операцій, сприяє підвищенню якості фінансової інформації та забезпечує її відповідність міжнародним стандартам фінансової звітності.

Перспективами подальших досліджень є вдосконалення методичних підходів до застосування професійного судження в обліку кредитних операцій банків.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Кузь В. Професійне судження бухгалтера як засіб підвищення ефективності функціонування системи бухгалтерського обліку суб'єкта господарювання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4 (13). С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-7>
2. Маренич Т. Г., Ковальова Т. В. Системний підхід до сутності професійного судження бухгалтера. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 132–144. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-132-144>
3. Мельничук І. В., Лопатовська О. В. Професійне судження бухгалтера в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2021. № 168. С. 138–141. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6899/1/Melnychuk.pdf> (дата звернення: 11.02.2026).
4. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/en/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 11.02.2026).
5. Awuye IS, Taylor D. Over half a decade into the adoption of IFRS 9: a systematic literature review. *Journal of Accounting Literature*. 2025. Vol. 47, No. 4. P. 793–814. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAL-11-2023-0204>
6. Bischof J., Laux Ch., Leuz Ch. Accounting for financial stability: Bank disclosure and loss recognition in the financial crisis. *Journal of Financial Economics*. 2021. Vol. 141, Issue 3. P. 1188–1217. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.05.016>
7. Hansen S., Charifzadeh M., Herberger T. The impact of IFRS 9 on the cyclicity of loan loss provisions. *Journal of Corporate Accounting & Finance*. 2023. Vol. 35, № 2. P. 37–49. DOI: <https://doi.org/10.1002/jcaf.22669>
8. International Accounting Standards Board. IFRS 9: Financial instruments (effective 1 January 2018). IFRS Foundation. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/> (дата звернення: 11.02.2026).
9. Kyiu A., Tawiah V. IFRS 9 implementation and bank risk. *Accounting Forum*. 2025. Vol. 49, Issue 1. P. 234–258. DOI: <https://doi.org/10.1080/01559982.2023.2233861>

10. Libby R., Luft J. Determinants of judgment performance in accounting settings: Ability, knowledge, motivation, and environment. *Accounting, Organizations and Society*. 1993. Vol. 18, Issue 5. P. 425–450. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)90040-D](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)90040-D)
11. López-Espinosa G., Penalva F. Evidence from the adoption of IFRS 9 and the impact of COVID-19 on lending and regulatory capital on Spanish Banks. *Journal of Accounting and Public Policy*. 2023. Vol. 42, Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2023.107097>
12. Nelson M. Behavioral Evidence on the Effects of Principles- and Rules-Based Standards. 2002. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.360441>
13. Novotny-Farkas Z. The Interaction of the IFRS 9 Expected Loss Approach with Supervisory Rules and Implications for Financial Stability. *Accounting in Europe*. 2016. Vol. 13(2). P. 197–227. DOI: <https://doi.org/10.1080/17449480.2016.1210180>
14. Oberson R. The Credit-Risk Relevance of Loan Impairments Under IFRS 9 for CDS Pricing: Early Evidence. *European Accounting Review*. 2021. Vol. 30(5). P. 959–987. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180.2021.1956985>
15. Pérez P. Accounting and auditing of credit loss estimates: The hard and the soft. *Latin American Journal of Central Banking*. 2021. Vol. 2, Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.latchb.2021.100027>
16. West A., Buckby S. Professional judgement in accounting and Aristotelian practical wisdom. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2020-4949>

References

1. Kuz, V. (2024). Profesiine sudzhennia bukhhaltera yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia systemy bukhhalterskoho obliku subiekta hospodariuvannia. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 4(13), 48–53. <https://doi.org/10.32782/dees.13-7> [in Ukrainian].
2. Marench, T. H., & Kovalova, T. V. (2022). Systemnyi pidkhid do sutnosti profesiinoho sudzhennia bukhhaltera. *Biznes Inform*, (10), 132–144. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-132-144> [in Ukrainian].
3. Melnychuk, I. V., & Lopatovska, O. V. (2021). Profesiine sudzhennia bukhhaltera v umovakh nevyznachenosti. *Ekonomichniyi prostir*, (168), 138–141. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6899/1/Melnichuk.pdf>
4. National Bank of Ukraine. (2026). Banking supervision statistics. Retrieved from <https://bank.gov.ua/en/statistic/supervision-statist> [in Ukrainian].
5. Awuye, I. S., & Taylor, D. (2025). Over half a decade into the adoption of IFRS 9: A systematic literature review. *Journal of Accounting Literature*, 47(4), 793–814. <https://doi.org/10.1108/JAL-11-2023-0204>
6. Bischof, J., Laux, C., & Leuz, C. (2021). Accounting for financial stability: Bank disclosure and loss recognition in the financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 141(3), 1188–1217. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.05.016>
7. Hansen, S., Charifzadeh, M., & Herberger, T. (2023). The impact of IFRS 9 on the cyclicalities of loan loss provisions. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 35(2), 37–49. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22669>
8. International Accounting Standards Board. (2018). *IFRS 9: Financial instruments*. IFRS Foundation. Retrieved from <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/>
9. Kyiu, A., & Tawiah, V. (2025). IFRS 9 implementation and bank risk. *Accounting Forum*, 49(1), 234–258. <https://doi.org/10.1080/01559982.2023.2233861>
10. Libby, R., & Luft, J. (1993). Determinants of judgment performance in accounting settings: Ability, knowledge, motivation, and environment. *Accounting, Organizations and Society*, 18(5), 425–450. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)90040-D](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)90040-D)
11. López-Espinosa, G., & Penalva, F. (2023). Evidence from the adoption of IFRS 9 and the impact of COVID-19 on lending and regulatory capital on Spanish banks. *Journal of Accounting and Public Policy*, 42(4). <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2023.107097>
12. Nelson, M. W. (2002). Behavioral evidence on the effects of principles- and rules-based standards. <https://doi.org/10.2139/ssrn.360441>
13. Novotny-Farkas, Z. (2016). The interaction of the IFRS 9 expected loss approach with supervisory rules and implications for financial stability. *Accounting in Europe*, 13(2), 197–227. <https://doi.org/10.1080/17449480.2016.1210180>
14. Oberson, R. (2021). The credit-risk relevance of loan impairments under IFRS 9 for CDS pricing: Early evidence. *European Accounting Review*, 30(5), 959–987. <https://doi.org/10.1080/09638180.2021.1956985>
15. Pérez, P. (2021). Accounting and auditing of credit loss estimates: The hard and the soft. *Latin American Journal of Central Banking*, 2(2). <https://doi.org/10.1016/j.latchb.2021.100027>
16. West, A., & Buckby, S. (2022). Professional judgement in accounting and Aristotelian practical wisdom. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2020-4949>

Дата першого надходження статті до видання: 16.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.03.2026

Дата публікації: 23.03.2026

Makarovych Vitoria

*Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Accounting and Auditing
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian
Hungarian University*

Loskorikh Gabriella

*PhD in Accounting and Taxation,
Associate Professor,
Deputy Head of the Department of Accounting
and Auditing
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian
Hungarian University*

PROFESSIONAL JUDGEMENT IN THE ASSESSMENT AND ACCOUNTING OF BANKS' CREDIT OPERATIONS

Summary. Introduction. Credit operations represent one of the principal areas of activity of banking institutions and occupy a significant place in the structure of their assets. They contribute substantially to the generation of banks' income, while at the same time being associated with the risk of borrowers' default. The accounting treatment of such operations requires the use of accounting estimates, forward-looking assumptions and analytical procedures. Under these conditions, professional judgement plays an important role in decision-making concerning the recognition, measurement and presentation of credit operations within the bank's accounting system.

Purpose. The purpose of the study is to determine the role of the accountant's professional judgement in the accounting treatment of banks' credit operations in the context of the application of IFRS 9 Financial Instruments.

Materials and methods. The informational basis of the research includes International Financial Reporting Standards, analytical materials of the National Bank of Ukraine, as well as scientific publications by domestic and foreign scholars addressing issues related to the accounting of financial instruments and the assessment of credit risk. The study employs the methods of analysis and generalisation to examine academic approaches to the interpretation of professional judgement. The graphical method is used to present research results visually, in particular to illustrate the dynamics of credit risk indicators in the banking system of Ukraine and to visualise the algorithm for applying professional judgement and the structure for identifying accounting decisions in the process of accounting for banks' credit operations. The comparative method is applied to contrast approaches to the measurement of credit losses under different accounting standards. The method of systematisation is used to organise the stages of accounting for credit operations, while the structural and logical method enables the development of an algorithm for the application of professional judgement and the identification of the sequence of accounting decisions in banking practice.

Results. The article summarises academic approaches to understanding professional judgement in accounting and clarifies its content in the context of accounting for banks' credit operations. It is substantiated that the application of professional judgement is necessary at various stages of the accounting process, including the identification of the economic substance of credit transactions, the classification of financial assets, the assessment of borrowers' credit risk, the determination of the stage of impairment of credit assets, and the calculation of expected credit losses. An algorithm for applying professional judgement in the assessment of banks' credit operations is developed, reflecting the sequence of accounting decisions within the expected credit loss model. In addition, a structure for identifying accounting decisions in the process of accounting for credit operations is proposed, which allows the determination of stages in the

accounting process where the use of professional judgement is essential for ensuring the reliability of accounting estimates and the transparency of banks' financial reporting.

Discussion. Further research will focus on improving methodological approaches to the application of professional judgement in the assessment of credit risk and in determining allowances for expected credit losses in banking institutions.

Key words: professional judgement, bank accounting, credit operations, credit risk, expected credit losses, IFRS 9, banks' financial reporting.

УДК 005:061.2

Максименко Владислав Сергійович
*аспірант кафедри менеджменту імені
Олега Балацького
Сумського державного університету*
ORCID: 0009-0003-2053-0869

Смоленніков Денис Олегович
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління імені
Олега Балацького
Сумський державний університет*
ORCID: 0000-0001-8418-051X

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-4

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація. Вступ. У статті здійснено теоретико-методологічний аналіз підходів до оцінки ефективності менеджменту громадських організацій у контексті трансформації ролі неприбуткового сектору в сучасному суспільстві. Актуальність дослідження зумовлена зростанням впливу громадських організацій на формування соціальної політики, реалізацію суспільно значущих програм та мобілізацію ресурсів громад, що потребує науково обґрунтованих механізмів вимірювання управлінської результативності. Обґрунтовано, що традиційні підходи до оцінювання, засновані переважно на фінансових індикаторах або показниках адміністративних витрат, не відображають специфіки діяльності громадських організацій, місійно орієнтованих на створення соціальної цінності, а тому потребують концептуального переосмислення.

Мета. Метою дослідження є систематизація сучасних підходів до оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій та обґрунтування інтегрованої концептуальної моделі, що забезпечує комплексне бачення управлінської результативності.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння та систематизації наукових джерел, а також структурно-логічний підхід до узагальнення існуючих концепцій оцінювання ефективності. Інформаційну базу сформовано на основі праць зарубіжних і вітчизняних дослідників у сфері неприбуткового сектору та теорії організаційної ефективності.

Результати. На основі узагальнення наукових концепцій систематизовано низку підходів до оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій, зокрема цільовий, ресурсний, процесний, стейкхолдерський, маркетинговий та креативний. Встановлено, що більшість сучасних моделей ґрунтуються на багатовимірній логіці та передбачають поєднання критеріїв досягнення стратегічних цілей, фінансової стійкості, організаційної спроможності, якості внутрішніх процесів та рівня задоволеності зацікавлених сторін. Водночас виявлено фрагментарність існуючих досліджень, що проявляється у зосередженні на окремих вимірах ефективності без належної інтеграції їх у цілісну систему. Доведено необхідність формування комплексного підходу, який поєднує управлінські, програмні та соціальні параметри оцінювання. Розроблено авторську інтегровану багаторівневу модель оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій, що поєднує стратегічний, ресурсний, процесний та соціально-стейкхолдерський рівні.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням системи кількісних та якісних індикаторів для емпіричної апробації запропонованої моделі, її адаптацією до українського контексту функціонування громадських організацій та впровадженням у практику стратегічного управління неприбутковими структурами.

Ключові слова: ефективність менеджменту, громадські організації, неприбутковий сектор, неурядові організації, оцінка ефективності, інтегрована модель оцінювання.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Ефективність менеджменту громадських організацій є ключовою проблемою сучасної теорії неприбуткового сектору. Зростання ролі громадських організацій актуалізує необхідність формування науково обґрунтованих підходів до оцінювання їх управлінської діяльності. Відсутність уніфікованої методології ускладнює прийняття управлінських рішень і забезпечення прозорості діяльності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях ефективність громадських організацій розглядається як багатовимірний конструкт. Ciucescu та Feraru [1] визначають її як інтегровану систему економічного, управлінського та соціального вимірів. Leczy, Schmitz і Swedlund [2] обґрунтували непридатність одновимірних фінансових показників. Mwai, Namada та Katuse [3] операціоналізували ефективність через досягнення цілей, задоволеність стейкхолдерів та ефективність процесів. Ramadan і Borgonovi [4] розглянули концепцію performance measurement and management. Martello, Watson та Fischer [5] адаптували Balanced Scorecard до неприбуткового сектору. Campos et al. [8], Duan [9], Morrison [10] розвинули інтегровані моделі оцінювання. В Україні маркетинговий підхід розробляють Горбовська та Язвінська [6], креативний підхід — Мітлицька та Маматова [7].

Невирішені частини проблеми. Попри значну кількість досліджень, проблема інтеграції різних підходів до оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій залишається недостатньо вирішеною. Більшість авторів зосереджуються на окремих вимірах, тоді як питання системної інтеграції критеріїв оцінювання потребує подальшого наукового осмислення.

Метою статті є систематизація та теоретичне узагальнення підходів до оцінки ефективності менеджменту громадських організацій. Завданнями є аналіз сучасних підходів, їх систематизація та обґрунтування необхідності формування інтегрованої моделі оцінювання.

Виклад основного матеріалу. Оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій є складною теоретико-практичною проблемою, що активно розробляється в межах теорії некомерційного сектору, публічного управління та організаційної ефективності. У сучасних дослідженнях простежується поступовий перехід від одновимірного розуміння ефективності до її багатовимірної інтерпретації, що передбачає врахування цільових, ресурсних, процесних, стейкхолдерських та інтегрованих критеріїв. Для систематизації наукових підходів доцільно розглянути основні концепції, представлені в сучасних дослідженнях.

Однією з перших концептуальних спроб комплексного осмислення ефективності громадських організацій є трикомпонентна модель.

У роботі Ciucescu N., Feraru A. [1] ефективність ГО визначається як інтегрована система трьох вимірів — економічного, управлінського та соціального, при цьому управлінська ефективність розглядається як самостійний об'єкт оцінювання. Її пропонується вимірювати за трьома критеріями: результативність (ступінь досягнення цілей), якість послуг та економічність використання ресурсів. Методично оцінювання здійснюється у двох площинах: 1) оцінка управлінської діяльності (планування і використання фінансів, продуктивність, якість послуг, задоволеність отримувачів); 2) оцінка програм (результати та вплив), де якість послуг виступає спільним аналітичним показником. Конкретизація управлінської ефективності здійснюється через індикатори командної взаємодії, прийняття та реалізації рішень, інформаційного забезпечення та організаційної спроможності, а також через впровадження системи постійного внутрішнього моніторингу як інструменту корекції управлінських процесів.

Подальший розвиток теоретичного осмислення ефективності пов'язаний із критикою одновимірних показників та обґрунтуванням необхідності багатовимірних моделей.

Узагальнюючи міждисциплінарні дослідження, Leczy, Schmitz і Swedlund [2] констатують наявність широкого консенсусу про непридатність одновимірних показників ефективності, зокрема фінансових коефіцієнтів або показників адміністративних витрат, які часто використовуються рейтинговими агентствами. Натомість ефективність трактується як багатовимірний конструкт, що потребує комплексного оцінювання. У статті систематизовано класичні підходи до організаційної ефективності, які застосовуються і до громадських організацій. До них належать: цільовий підхід (goal attainment), що визначає ефективність через ступінь досягнення задекларованих цілей; ресурсний підхід (system resource approach), який пов'язує ефективність зі здатністю організації залучати й утримувати ресурси; а також репутаційний (соціально-конструктивістський) підхід, де ефективність визначається через оцінки ключових стейкхолдерів. У відповідь на обмеження кожного з цих підходів наукова думка еволюціонувала у напрямі багатовимірних моделей, що інтегрують різні критерії оцінювання. Автори підкреслюють, що в сучасних дослідженнях домінують два типи багатовимірних підходів: репутаційні моделі та інтегровані (гібридні) моделі, які поєднують показники досягнення цілей, ресурсної спроможності та управлінських характеристик.

Конкретизація окремих вимірів ефективності простежується у дослідженнях, що аналізують управлінські чинники впливу.

У дослідженні впливу стилю лідерства на організаційну ефективність неурядових організацій [3] ефективність менеджменту операціоналізується як багатовимірна конструкція, що включає три ключові

параметри: досягнення організаційних цілей (goal attainment), задоволеність стейкхолдерів (stakeholder satisfaction) та ефективність внутрішніх процесів (process efficiency). Такий підхід фактично поєднує результативний, стейкхолдерський та процесний виміри оцінювання управління громадською організацією.

Результативний підхід передбачає оцінку менеджменту через ступінь реалізації місії та стратегічних цілей організації. У межах дослідження встановлено, що управлінські практики, зокрема надання чітких інструкцій та увага до персоналу, мають статистично значущий вплив на досягнення цілей. Стейкхолдерський підхід ґрунтується на оцінці рівня задоволеності зацікавлених сторін діяльністю організації, що відображає зовнішній вимір ефективності управління. Процесний підхід зосереджується на внутрішній організаційній спроможності забезпечувати раціональне використання ресурсів та налагодженість управлінських процедур.

Розширення концептуальних рамок оцінювання здійснюється в межах підходу performance measurement and management.

У дослідженні [4] узагальнено підходи до оцінювання діяльності громадських організацій у межах концепції performance measurement and management, де ефективність трактується як багатовимірна категорія, що поєднує фінансову стійкість, програмну результативність та організаційну спроможність. Автори систематизують як індикаторний рівень оцінювання (fundraising efficiency, financial transparency, ефективність використання фінансових і нефінансових ресурсів, outcomes, impact, partnership, quality), так і концептуальні рамки вимірювання, зокрема програмно-логічні моделі (inputs–activities–outputs–outcomes–impact), адаптовану Balanced Scorecard для НУО, Performance Prism та багатовимірні інтегровані моделі, що розмежовують управлінську та програмну ефективність. Таким чином, підхід до оцінювання діяльності ГО у статті базується на інтеграції фінансових показників, результативності програм і внутрішніх управлінських процесів у межах комплексної системи управління ефективністю.

Практичним інструментальним втіленням інтегрованої логіки оцінювання виступає модель Balanced Scorecard.

У статті [5] розглянуто впровадження моделі Balanced Scorecard у неприбутковій організації як інструменту оцінювання та управління ефективністю, що дозволяє інтегрувати стратегічні цілі з вимірюваними показниками діяльності. Підхід ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних перспективах: фінансовій, клієнтській (споживачів послуг), внутрішніх процесів та навчання й розвитку. На відміну від комерційного сектору, у неприбутковій організації фінансова перспектива розглядається не як кінцева мета, а як обмеження або умова стабільності, тоді як ключовою стає місія та задоволення потреб бенефіціарів. Оцінювання ефективності менеджменту здійснюється через встановлення стратегічних цілей у кожній перспективі та їх операціоналізацію у вигляді конкретних показників (core indicators/measures), що пов'язуються між собою причинно-наслідковими зв'язками.

Окремий напрям розвитку концепції ефективності представлений маркетинговим підходом.

У статті О. О. Горбовська та Н. В. Язвінська [6] «Маркетингове управління громадськими організаціями» розкривається маркетинговий підхід до оцінки ефективності менеджменту громадських організацій, у якому ефективність розглядається через здатність організації узгоджувати потреби та інтереси цільових аудиторій, донорів і партнерів із власними стратегічними цілями, оптимізувати комунікації та пошук ресурсів, а також адаптувати управлінські рішення до особливостей ринку неприбуткового сектору. Авторки обґрунтовують, що застосування методів маркетингового менеджменту — зокрема аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, прогнозування потреб учасників ринку, сегментації аудиторій, побудови маркетингових цілей, планування та контролю реалізації маркетингових заходів — сприяє підвищенню результативності діяльності ГО, зростанню їхньої спроможності залучати ресурси, ефективно комунікувати з цільовими групами та формувати стійкі партнерські зв'язки, що дає змогу оцінювати ефективність менеджменту не лише через внутрішні показники діяльності, а й через зовнішні результати взаємодії з ринком і суспільством.

Подальше розширення критеріїв ефективності пов'язане з урахуванням інноваційного та адаптивного потенціалу організації.

С. Мітлицька та Т. Маматова [7] пропонують розглядати креативний підхід як основу для оцінки ефективності менеджменту громадських організацій, акцентуючи увагу не лише на досягненні формальних результатів, а й на здатності управлінської системи генерувати інноваційні рішення, адаптуватися до змін та мобілізувати внутрішні й зовнішні ресурси. У межах такого підходу ефективність менеджменту доцільно визначати через аналіз рівня організаційної гнучкості, мотивації учасників, розширення партнерських зв'язків і зміцнення репутаційного капіталу. Як методичний інструмент оцінювання автори застосовують SWOT-аналіз, що дає змогу комплексно зіставити сильні/слабкі сторони управління з можливостями/загрозами середовища та здійснювати стратегічну оцінку результативності управлінських рішень у ГО.

Емпіричні дослідження моделей оцінювання програм доповнюють загальну картину концептуальних підходів.

У статті Campos L., Andion C., Serva M., Rossetto A., Assunção J. [8] «Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations (NGOs): An Analysis of Evaluation Models and their Applications in Brazil» представлено комплексний підхід до оцінювання ефективності менеджменту неурядових організацій на основі аналізу різних моделей оцінювання, що застосовуються практиками бразильських ГО. Автори виявили, що більшість організацій використовують внутрішні моделі оцінювання, орієнтовані на оцінку проектів і програм, при цьому ключовими елементами оцінювання є поєднання кількісних і якісних методів, а також різних ролей оцінки (формувальна для покращення процесів і сумативна для оцінки кінцевих результатів), що дозволяє не лише вимірювати досягнення запланованих результатів, а й підтримувати прийняття управлінських рішень, підвищувати прозорість і відповідальність організацій перед донорами та стейкхолдерами.

Методологічне узагальнення інструментів оцінювання представлено в оглядових роботах Haiyan Duan «A Survey of Non-profit Organizations Evaluation Methods» [9] пропонується комплексний багатокритеріальний підхід до оцінки ефективності менеджменту неприбуткових організацій, який включає оцінювання не лише фінансових показників, а й якості управлінських процесів, результативності надання послуг та досягнення стратегічних цілей. Авторка наголошує на використанні різних методів і інструментів оцінювання — таких як Gap Evaluation Tool (GET) для самооцінки внутрішніх операцій, Data Envelopment Analysis (DEA) для вимірювання відносної ефективності, моделі оцінки якості з позиції бенефіціарів, а також збалансовані системи показників (Balanced Scorecard), що дозволяє формувати оцінювання менеджменту як багатовимірний процес, адаптований до місії та специфіки кожної громадської організації.

У своєму літературному огляді Lisa Diane Morrison [10] підкреслює, що оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій повинно базуватися на контекстно-чутливих стандартах і показниках, що враховують специфіку неприбуткового сектору, а не лише традиційні бізнес-метрики. Авторка зазначає, що для ГО важливо розробляти систему показників, яка не обмежується фінансовою звітністю, а включає вимірювання соціального впливу, якості процесів, результатів діяльності для бенефіціарів і здатності організації до навчання й адаптації, оскільки саме такі інтегровані підходи краще відображають реальну результативність управлінських практик у неприбутковому секторі.

Узагальнення представлених у науковій літературі концепцій дозволяє систематизувати підходи оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій за їх сутністю та критеріями оцінювання (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація підходів до оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій

Підхід	Сутність підходу	Основні критерії оцінювання
Цільовий	Ефективність визначається через ступінь досягнення місії та стратегічних цілей організації	Досягнення цілей, результативність програм, виконання місії
Ресурсний	Ефективність пов'язується зі здатністю організації залучати та ефективно використовувати ресурси	Фінансова стабільність, диверсифікація фінансування, кадровий потенціал
Процесний	Оцінює якість внутрішніх управлінських процесів та організаційної діяльності	Планування, управлінські процедури, ефективність процесів
Стейкхолдерський	Ефективність визначається через рівень задоволеності зацікавлених сторін	Довіра донорів, задоволеність бенефіціарів, партнерство
Креативний	Акцентує здатність організації до адаптації, інновацій та розвитку	Організаційна гнучкість, інноваційність, розвиток партнерств
Маркетинговий	Ефективність розглядається через здатність організації враховувати потреби цільових аудиторій, ефективно комунікувати та залучати ресурси	Комунікація з аудиторіями, залучення ресурсів, партнерства, впізнаваність організації

Джерело: систематизовано авторами на основі [1–7; 10]

Проведений аналіз сучасних наукових підходів до оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій дозволяє констатувати наявність кількох стійких методологічних тенденцій.

По-перше, відбувається остаточний відхід від одновимірних моделей, що зводять ефективність до фінансових показників або коефіцієнтів адміністративних витрат. Як підкреслюють Lescy, Schmitz і Swedlund, такі показники є методологічно обмеженими та не відображають соціальної місії організацій.

По-друге, у більшості досліджень простежується домінування багатовимірної логіки, що поєднує принаймні три ключові компоненти:

- досягнення стратегічних цілей (результативність),

- ресурсну спроможність,
- якість внутрішніх управлінських процесів.

По-третє, спостерігається зміщення акценту з виключно внутрішньоорганізаційних показників до врахування зовнішнього виміру — задоволеності стейкхолдерів, репутації та соціального впливу. Це свідчить про розширення розуміння ефективності як категорії, що формується не лише всередині організації, а й у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Разом із тим проведений аналіз дозволяє виявити низку методологічних обмежень сучасних підходів:

1. Фрагментарність — більшість моделей акцентують увагу на окремому вимірі ефективності (цільовому, ресурсному або процесному), не забезпечуючи їх повної інтеграції.
2. Невизначеність співвідношення управлінської та програмної ефективності.
3. Відсутність єдиної логіки інтеграції показників соціального впливу у систему оцінювання менеджменту.
4. Недостатня адаптація західних моделей до умов трансформаційних суспільств.

Таким чином, існує потреба у формуванні інтегрованої концептуальної моделі, яка поєднувала б стратегічний, ресурсний, процесний та соціальний виміри ефективності в межах єдиної системи оцінювання менеджменту громадських організацій.

На основі проведеного теоретичного узагальнення пропонується інтегрована багаторівнева модель оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій.

1. Концептуальна логіка моделі

Ефективність менеджменту ГО доцільно розглядати як системну характеристику, що формується на перетині чотирьох взаємопов'язаних рівнів:

I рівень — стратегічний (цільовий)

Відображає ступінь досягнення місії, стратегічних цілей та програмних результатів. Основними індикаторами виступають відповідність результатів стратегічним документам, рівень досягнення програмних outcomes та impact, а також сталість реалізації стратегічних пріоритетів.

II рівень — ресурсний

Характеризує спроможність організації залучати, розподіляти та ефективно використовувати ресурси. До ключових індикаторів належать диверсифікація джерел фінансування, ефективність використання ресурсів, фінансова стабільність та кадрова спроможність.

III рівень — процесний (організаційний)

Охоплює внутрішню якість управлінських процесів та організаційну спроможність. Серед основних індикаторів — якість планування і прийняття рішень, наявність системи моніторингу і контролю, управлінська комунікація та організаційна гнучкість.

IV рівень — соціально-стейкхолдерський

Відображає зовнішній вимір ефективності діяльності громадської організації. Його індикаторами є рівень задоволеності бенефіціарів, довіра донорів, партнерська активність, репутаційний капітал та вимірюваний соціальний вплив.

Для наочного узагальнення структури запропонованої моделі її рівні та відповідні індикатори подано у табл. 2.

Таблиця 2

Структура інтегрованої моделі оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій

Рівень моделі	Характеристика рівня	Основні індикатори
Стратегічний	Відображає досягнення місії та стратегічних цілей організації	досягнення стратегічних цілей; outcomes; соціальний impact
Ресурсний	Характеризує здатність організації мобілізувати та ефективно використовувати ресурси	диверсифікація фінансування; ефективність використання ресурсів; фінансова стабільність; кадрова спроможність
Процесний	Відображає якість внутрішніх управлінських процесів	планування; управлінські рішення; моніторинг і контроль; комунікація; організаційна гнучкість
Соціально-стейкхолдерський	Відображає взаємодію організації із зовнішнім середовищем	задоволеність бенефіціарів; довіра донорів; партнерство; репутація; соціальний вплив

Джерело: авторська розробка

2. Ключові характеристики моделі

Запропонована модель характеризується такими концептуальними властивостями:

- системність — усі рівні взаємопов'язані та формують єдину систему оцінювання;

- ієрархічність — стратегічний рівень виступає інтегративним і визначає загальний напрям оцінювання;
- баланс внутрішніх і зовнішніх критеріїв;
- адаптивність — можливість масштабування показників залежно від типу організації;
- розмежування управлінської та програмної ефективності.

3. Інтегративна формула ефективності

У спрощеному вигляді ефективність менеджменту ГО пропонується визначити за формулою (1):

$$E = f(S, R, P, SI) \quad (1)$$

де:

S — стратегічна результативність;

R — ресурсна спроможність;

P — процесна ефективність;

SI — соціально-інституційний вплив.

Модель підкреслює, що загальний рівень ефективності менеджменту громадської організації формується під впливом сукупності зазначених компонентів, а зниження будь-якого з них негативно позначається на результативності управлінської діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що у сучасному науковому дискурсі відсутній єдиний підхід до оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій, однак простежується чітка еволюція у розумінні самої категорії ефективності. Якщо ранні моделі обмежувалися фінансовими показниками або адміністративною раціональністю, то сучасні дослідження демонструють домінування багатовимірної логіки, яка поєднує стратегічну результативність, ресурсну спроможність, якість внутрішніх процесів та взаємодію зі стейкхолдерами.

Цільовий підхід акцентує увагу на досягненні місії та стратегічних пріоритетів; ресурсний — на здатності організації забезпечувати стабільність і диверсифікацію фінансування; процесний — на якості управлінських процедур та внутрішньої координації; стейкхолдерський — на рівні довіри, партнерства та соціального впливу. Інтегровані моделі намагаються поєднати ці виміри, проте часто залишаються фрагментарними або інструментально обмеженими.

Саме ця фрагментарність і зумовлює потребу у цілісній концептуальній рамці, що дозволяє розглядати ефективність менеджменту громадських організацій як системну характеристику. Запропонована у статті інтегрована багаторівнева модель поєднує стратегічний, ресурсний, процесний та соціально-стейкхолдерський рівні, забезпечуючи баланс між внутрішньою управлінською якістю та зовнішнім соціальним результатом. Такий підхід дозволяє не лише структурувати існуючі критерії оцінювання, а й логічно інтегрувати їх у єдину систему, що відображає специфіку місійно орієнтованих організацій.

Запропонована модель створює методологічне підґрунтя для подальшої розробки прикладних індикаторів та інструментів оцінювання, а також відкриває можливості для емпіричної апробації в умовах українського неприбуткового сектору. Вона дозволяє перейти від описового аналізу підходів до формування цілісної системи оцінювання ефективності менеджменту громадських організацій, що відповідає сучасним викликам та потребам практики.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Ciurescu N., Feraru A. The performance of non-governmental organizations. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*. 2014. № 20. С. 116–121.
2. Leczy J.D., Schmitz H.P., Swedlund H. Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2012. Vol. 23. P. 434–457. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9204-6>
3. Mwai G., Namada J., Katuse P. Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness in Non-Governmental Organizations? *International Journal of Business and Management*. 2018. Vol. 13, No. 8. P. 52–64. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n8p52>

4. Ramadan M.A., Borgonovi E. Performance Measurement and Management in Non-Governmental Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*. 2015. Vol. 17, Issue 2. P. 70–76.
5. Martello M., Watson J. G., Fischer M. J. Implementing a Balanced Scorecard in a Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*. 2008. Vol. 6, No. 9. P. 67–80.
6. Горбовська О. О., Язвінська Н. В. Маркетингове управління громадськими організаціями. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 257–263. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-15-2018.pdf> (дата звернення: 27.08.2025).
7. Мітлицька С., Маматова Т. Вплив креативних підходів на ефективність управління громадською організацією. 2023. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/ConfDUMS-040523.pdf> (дата звернення: 10.08.2025).
8. Campos L., Andion C., Serva M., Rossetto A., Assunção J. Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations (NGOs): An Analysis of Evaluation Models and their Applications in Brazil. *Voluntas*. 2010. DOI: <http://doi.org/10.1007/s11266-010-9145-5>
9. Duan H. A Survey of Non-profit Organizations Evaluation Methods. *Asian Social Science*. 2010. Vol. 6, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.5539/ass.v6n8p30>
10. Morrison L. D. Literature Review: Measuring and Assessing Organizational Performance for Non-Profits, Contextually Sensitive Standards and Measures for the Non-Profit Organization. *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations*. 2016. P. 233–256. DOI: <https://doi.org/10.1108/s2051-663020160000005010>

References

1. Ciucescu, N. & Feraru, A., (2014). The performance of non-governmental organizations. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, 20, pp. 116–121.
2. Lecy, J. D., Schmitz, H. P. & Swedlund, H., (2012). Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *Voluntas*, 23, pp. 434–457. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9204-6>
3. Mwai, G., Namada, J. & Katuse, P., (2018). Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness in Non-Governmental Organizations? *International Journal of Business and Management*, 13(8), pp. 52–64. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n8p52>
4. Ramadan, M. A. & Borgonovi, E., (2015). Performance Measurement and Management in Non-Governmental Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(2), pp. 70–76.
5. Martello, M., Watson, J. G. & Fischer, M. J., (2008). Implementing a Balanced Scorecard in a Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*, 6(9), pp. 67–80.
6. Horbovska, O. O. & Yazvinska, N. V., (2018). Marketynhove upravlinnia hromadskymy orhanizatsiiamy. *Ekonomika i suspilstvo*, 15, pp. 257–263. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-15-2018.pdf> [in Ukrainian].
7. Mitlytska, S. & Mamatova, T., (2023). Vplyv kreatyvnykh pidkhodiv na efektyvnist upravlinnia hromadskoio orhanizatsiieiu. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/ConfDUMS-040523.pdf> [in Ukrainian].
8. Campos, L. et al., (2010). Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations (NGOs): An Analysis of Evaluation Models and their Applications in Brazil. *Voluntas*. <http://doi.org/10.1007/s11266-010-9145-5>
9. Duan, H., (2010). A Survey of Non-profit Organizations Evaluation Methods. *Asian Social Science*. Vol. 6, no. 8. <https://doi.org/10.5539/ass.v6n8p30>
10. Morrison, L. D., 2016. Literature Review: Measuring and Assessing Organizational Performance for Non-Profits, Contextually Sensitive Standards and Measures for the Non-Profit Organization. *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations*. pp. 233–256. <https://doi.org/10.1108/s2051-663020160000005010>

Дата першого надходження статті до видання: 25.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.02.2026

Дата публікації: 03.03.2026

Maksymenko Vladyslav*PhD Student of the Oleg Balatskyi
Department of Management
Sumy State University***Smolennikov Denys***PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Oleg Balatskyi
Department of Management,
Sumy State University*

APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Summary. Background. The article presents a theoretical and methodological analysis of approaches to evaluating the effectiveness of management in public organizations within the context of the transformation of the non-profit sector in modern society. The relevance of the study is determined by the growing role of public organizations in shaping social policy, implementing socially significant programs, and mobilizing community resources, which requires scientifically grounded mechanisms for measuring managerial performance. It is substantiated that traditional evaluation approaches, primarily based on financial indicators or administrative cost ratios, fail to reflect the specific nature of mission-driven organizations focused on creating social value and generating societal impact, and therefore require conceptual reconsideration.

Purpose. The purpose of the study is to systematize contemporary approaches to evaluating management effectiveness in public organizations and to substantiate an integrated conceptual model that ensures a comprehensive understanding of managerial performance.

Materials and Methods. The methodological basis of the research includes general scientific methods of analysis, synthesis, comparison, and systematization of academic sources, as well as a structural and logical approach to generalizing existing concepts of organizational effectiveness assessment. The informational base consists of works by foreign and domestic scholars in the fields of nonprofit sector studies and organizational effectiveness theory.

Results. Based on the analysis of scientific literature, goal-oriented, resource-based, stakeholder, process, integrated, and innovation-oriented approaches to evaluating management effectiveness in public organizations were systematized. It was found that most contemporary models are grounded in a multidimensional logic combining strategic goal achievement, financial sustainability, organizational capacity, quality of internal processes, stakeholder satisfaction, and social impact measurement. At the same time, the fragmentation of existing research was identified, manifested in the focus on individual dimensions of effectiveness without their systematic integration into a coherent framework. The necessity of forming a comprehensive approach that combines managerial, programmatic, and social evaluation parameters was substantiated. An author's integrated multi-level model for evaluating management effectiveness in public organizations is proposed, combining strategic, resource, process, and socio-stakeholder levels.

Future Research. Further research prospects include the development of quantitative and qualitative indicators for empirical testing of the proposed model, its adaptation to the Ukrainian context of public organization functioning, and its practical implementation in strategic management processes within the nonprofit sector.

Key words: management effectiveness, public organizations, non-profit sector, multidimensional approach, managerial performance, social impact, integrated evaluation model, stakeholders.

УДК 321.7

Медвідь Вікторія Юріївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та публічного
управління*

*Полтавський державний аграрний
університет*

ORCID: 0000-0002-2257-6276

Лозинська Тамара Миколаївна

*доктор наук з державного управління,
професор,
професор кафедри економіки та публічного
управління*

*Полтавський державний аграрний
університет*

ORCID: 0000-0003-2858-9374

Іванов Олексій Геннадійович

здобувач вищої освіти ступеня «магістр»

*Полтавського державного аграрного
університету*

ORCID: 0009-0005-5479-4787

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-43

ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ І ЗМІЦНЕННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

Анотація. Вступ. У науковому дослідженні розглянуто електронну демократію як стратегічний інструмент розвитку та зміцнення громадянського суспільства в Україні. На основі аналізу теоретичних підходів та класифікації інструментів е-демократії представлено формалізацію взаємодії між державою і громадянським суспільством. Зокрема, у статті обґрунтовано необхідність переходу до моделі зрілої електронної демократії для підвищення та забезпечення стійкості громадянського суспільства.

Метою дослідження є подальший розвиток теоретичних положень та системної інтерпретації електронної демократії як дієвого механізму розвитку і зміцнення громадянського суспільства в Україні та формалізація моделі забезпечення її зрілості.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступили нормативно-правові акти, дані офіційних цифрових платформ («Дія», e-dem.ua, Єдиний портал громадських консультацій, системи електронних петицій і бюджетів участі), а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань електронної демократії та розвитку громадянського суспільства.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: історичний (для аналізу еволюції концепції електронної демократії); системний і структурно-функціональний (для розгляду е-демократії як системи взаємодії держави та суспільства та класифікації її інструментів); порівняльний (для зіставлення стану розвитку електронної демократії в Україні з європейським досвідом та оцінки впливу глобального демократичного спаду); формалізаційний (для побудови моделі рівноваги попиту та пропозиції та математичного опису точки зрілості електронної демократії); метод наукової абстракції та узагальнення (для встановлення кореляційних зв'язків між зрілістю електронної демократії та стійкістю громадянського суспільства).

Результати. У статті систематизовано теоретичні підходи до визначення електронної демократії, класифіковано її основні інструменти (е-участь, е-голосування, е-комунікація та контроль) та запропоновано модель рівноваги попиту й пропозиції. Формалізовано поняття точки зрілості електронної демократії ($D(P^*) = S(P^*) = Q^*$), у якій досягається максимальний вплив на громадянське суспільство. Обґрунтовано кореляційні зв'язки між зрілістю електронної демократії та ключовими індикаторами стійкості громадянського суспільства (громадянська активність, довіра до влади, інклюзивність участі тощо).

Перспективи. Дослідження окреслює перспективи подальших наукових напрацювань щодо розробки моделей моніторингу зрілості е-демократії, а також створення рекомендацій щодо зниження цифрових розривів та підвищення цифрової безпеки.

Ключові слова: модель, електронна демократія, електронне урядування, громадянське суспільство, цифровізація, цифрова трансформація, е-участь, е-консультації, точка зрілості, цифровий розрив, кібербезпека, публічне управління, цифрова екосистема, публічне управління.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку демократичних процесів в Україні характеризується посиленням ролі громадянського суспільства як базисного інституту державотворення. Водночас традиційні механізми представницької демократії демонструють обмежену ефективність у забезпеченні широкої участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Це призводить до зниження довіри до державних інститутів влади та органів місцевого самоврядування і створює передумови для соціальної фрагментації та послабляє стійкість громадянського суспільства перед внутрішніми та зовнішніми викликами. У контексті глобальної цифрової трансформації електронна демократія постає пріоритетним вектором зміцнення та розвитку громадянського суспільства. Однак, незважаючи на значні досягнення України в сфері електронного урядування, існує низка цифрових бар'єрів та розривів, які стримують повноцінну реалізацію його потенціалу. Зокрема: недостатня правова регламентація, проблеми кібербезпеки, низький рівень цифрової компетентності населення тощо. Всі ці чинники посилюють ризики цифрової ексклюзії окремих соціальних груп. У зв'язку з цим актуальним постає питання встановлення тісноти зв'язків між зрілістю електронної демократії та стійкістю громадянського суспільства в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика електронної демократії в Україні активно досліджується в контексті трансформації публічного управління, розвитку громадянського суспільства та цифровізації державних процесів. Юридичний зміст поняття «електронна демократія» детально проаналізовано П. Куфтиревим [7], який розглядає її як інструмент реалізації конституційних прав громадян через електронні технології. Теоретичні засади електронної демократії як інструменту публічного управління та адміністрування висвітлено у працях Ю. Орловської [11], О. Кахович [11], О. Квактун [11], Ю. Рубана [13], К. Саркісової [14], О. Скорика [15], К. Ларіонової [8], В. Вечерова [8] та іншими.

Особливу увагу заслуговують наукові та навчальні праці О. Антонової [2], С. Шаталова [2], А. Пономаренко [12], Д. Ковальова [12], О. Юрікова [16], А. Митко [10], Н. Грицяк [5], С. Соловійова [5] та інших, де електронна демократія розглядається як інструмент посилення впливу громадянського суспільства та форсування політики згуртованості в Україні.

Окремо варто відзначити дослідження О. Амосова [1], Л. Гордієнко [1], Н. Ющенко [1] та інших, що присвячені міжнародним та національним рейтинговим оцінкам розвитку електронного урядування та інформаційного суспільства в Україні.

Таким чином, як доводить теоретичний аналіз наукової літератури, більшість досліджень стосовно електронної демократії здійснюється окремо за такими напрямками: визначення її понятійно-категоріального апарату, розвитку електронного урядування та інформаційного суспільства, дослідженні міжнародних та національних рейтингових оцінок розвитку цифрової трансформації України тощо.

Проте, слід зазначити, що при безумовній цінності результатів проведених досліджень, окремі з них доцільно поглибити. Зокрема, більшість робіт має переважно теоретичний або описовий характер і зосереджується на концептуалізації електронної демократії чи аналізі окремих її інструментів. Водночас недостатньо уваги приділено емпіричній верифікації впливу цих інструментів на реальні процеси розвитку громадянського суспільства. Водночас, існує потреба в комплексному дослідженні цифрових бар'єрів та розривів.

Метою дослідження є подальший розвиток теоретичних положень та системної інтерпретації електронної демократії як дієвого механізму розвитку і зміцнення громадянського суспільства в Україні та формалізація моделі забезпечення її зрілості.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступили нормативно-правові акти, що регулюють розвиток електронної демократії в Україні. Емпіричну базу дослідження склали дані офіційних державних цифрових платформ і порталів («Дія», Єдиний портал громадських консультацій, Національна платформа e-dem.ua, системи електронних петицій та бюджетів участі) тощо. Теоретичну основу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені теоретичним і прикладним аспектам електронної демократії, електронного урядування та розвитку громадянського суспільства.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: історичний (для аналізу еволюції концепції електронної демократії); системний і структурно-функціональний (для розгляду електронної демократії як системи взаємодії держави та суспільства); порівняльний (для зіставлення стану розвитку електронної демократії в Україні з європейським досвідом цифрової трансформації); формалізаційний (для побудови моделі рівноваги попиту та пропозиції та математичного опису точки зрілості електронної демократії); метод наукової абстракції та узагальнення (для встановлення кореляційних зв'язків між зрілістю електронної демократії та стійкістю громадянського суспільства).

Виклад основного матеріалу. Електронна демократія (е-демократія) є одним із ключових феноменів сучасного інформаційного суспільства, що поєднує традиційні демократичні принципи з можливостями інформаційно-комунікаційних технологій.

У табл. 1. систематизовані різні теоретичні підходи щодо визначення дефініції «електронна демократія».

Таблиця 1

Наукові підходи до дефініції «електронна демократія»

Автор, джерело	Визначення
Митко А.	Електронна демократія як технологічна платформа для прямого народовладдя та ефективної політичної комунікації, що базується на використанні мережових комп'ютерних технологій і сприяє реалізації принципів народовладдя відповідно до потреб інформаційного суспільства.
Пономаренко А., Ковальов Д.	Метод практичного втілення засад прямої демократії, ключовою ознакою якого є застосування інформаційно-комунікаційних технологій як фундаментального інструментарію для розширення можливостей кожного громадянина в розв'язанні справ державного і місцевого значення.
Гедікова Н. П.	Інструмент, що забезпечує модернізацію демократичних інститутів шляхом інтенсифікації взаємодії між владними структурами та соціумом, доповнюючи традиційні форми демократії без їхньої заміни.
Грицяк Н. В., Соловійов С. Г.	Форма організації суспільства, за якої громадяни та бізнес залучаються до процесу державного управління та державотворення, а також до місцевого самоврядування за допомогою інформаційних і комунікаційних технологій (у широкому розумінні — залучення громади через інформаційні-комунікаційні технології до вирішення суспільно-політичних завдань).
Юріков О. О.	Форма суспільних відносин, що ґрунтується на наданні громадянам, іноземцям, особам без громадянства та організаціям безперерйного доступу до відкритих публічних даних і передбачає їх залучення до державотворення, державного управління та місцевого самоврядування через електронну (цифрову) взаємодію з органами влади.
Саркісова К.	Демократична політична система, де комп'ютерні мережі та телекомунікації виступають базовим інструментом для забезпечення ключових функцій народовладдя і політичної комунікації в сучасному суспільстві.

Джерело: складено автором за даними [4; 5; 10; 12; 16; 14]

Аналіз наведених теоретичних підходів свідчить про відсутність єдиного визначення електронної демократії в українській науковій думці. Дослідники акцентують різні аспекти: технологічні, організаційні, управлінські, інформаційні, модернізаційні, політичні тощо.

При чому, найпоширенішим є розуміння електронної демократії як доповнювального інструментарію представницької демократії. В умовах інтенсивної цифровізації суспільних відносин цей механізм виступає каталізатором трансформації взаємодії між державою та громадянським суспільством.



Рис. 1. Інструменти електронної демократії

Джерело: складено автором за даними [5; 13; 15; 16]

Згідно з Концепцією розвитку електронної демократії в Україні, електронна демократія визначається як форма суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до державотворення, державного управління та місцевого самоврядування шляхом широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій у демократичних процесах.

Інструменти електронної демократії можна класифікувати за функціональним призначенням на три основні групи: е-участь (партисипативні інструменти), е-голосування (виборчі інструменти) та е-комунікація та контроль (рис. 1).

Електронну демократію доцільно розглядати як двосторонній механізм взаємодії між державними інститутами та громадянським суспільством, який можна проаналізувати через призму економічної категорії попиту та пропозиції. В межах моделі рівноваги електронної демократії, попит (D) формується самим громадянським суспільством і відображає зростаючу потребу активних громадян у реальному впливові на публічну політику.

Водночас, пропозиція (S) інструментів електронної демократії виходить від держави та органів місцевого самоврядування. У точці рівноваги попиту та пропозиції виникає зріла електронна демократія (Q), де обсяг затребуваних суспільством інструментів участі відповідає рівню готовності держави до їх імплементації та валідації (1.1):

$$D(P) = S(P) = Q \quad (1.1)$$

де:

P — оптимальний поріг участі (рівень умовних ресурсів, необхідних для залучення громадянина до цифрового діалогу);

У точці рівноваги сумарний вплив електронної демократії на розвиток громадянського суспільства досягає максимуму і може бути формалізований за допомогою цільової функції:

$$I = f(Q^*, Z), \quad (1.2)$$

де:

I — інтегральний показник впливу інструментів електронної демократії на зміцнення громадянського суспільства;

Z — коефіцієнт інклюзивності та доступності цифрової інфраструктури ($0 \leq Z \leq 1$).

У цьому аспекті можна припустити, що максимізація рівноважного обсягу участі ($Q \rightarrow \max$) наближенню коефіцієнта Z до одиниці (мінімізація цифрового розриву) детермінує позитивну динаміку ключових соціальних індикаторів. Ця залежність описується через систему приростів (1.3):

$$\begin{cases} \Delta A = \frac{\partial I}{\partial Q} > 0 \text{ (зростання громадянської активності)} \\ \Delta T = g(Q^*, Z) > 0 \text{ (підвищення рівня інституційної довіри)} \\ \Delta C, \Delta S = \varphi(I) \text{ (посилення соціальної консолідації та стійкості)} \end{cases} \quad (1.3)$$

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, досягнення точки зрілості електронної демократії виступає стратегічним імперативом забезпечення стійкості громадянського суспільства. При чому, цифрова безпека впровадження електронних інструментів участі має стати базисом для конвергенції інтересів держави та громадянина, а цифрова довіра психологічним містком. Без впевненості громадянина конвергенція інтересів залишається формальною.

Також важливо зазначити, що саме стійкість громадянського суспільства має найбільший зв'язок шкали зрілості електронної демократії. Вона формує не тільки умови протистояння зовнішнім загрозам, а й здатність консолідуватися навколо спільних цінностей.

Дослідження окреслює перспективи подальших наукових напрацювань щодо розробки моделей моніторингу зрілості е-демократії, а також створення рекомендацій щодо зниження цифрових розривів та підвищення цифрової безпеки.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Амосов О. Ю., Гордієнко Л. Ю., Ющенко Н. В. Сучасні рейтингові оцінки розвитку електронного урядування та інформаційного суспільства. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 1 (62). Ч. 1. С.13–27. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020.205762>
2. Антонова О. В., Шаталов С. О. Електронна демократія та цифрова держава як інструменти громадянського суспільства в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-15-02-04>
3. Вікіпедія. Електронна енциклопедія. URL: <https://surl.li/baredg> (дата звернення: 10.01.2026).
4. Гедікова Н. П. Демократія та електронна демократія: сутність, стан, перспективи розвитку. *Науковий журнал «ПОЛІТИКУС»*. 2021. № 1. С. 37–41. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2021-3.6>
5. Грицяк Н. В., Соловійов С. Г. Електронна демократія: навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2015. 66 с. URL: <https://surl.li/dqjpsp> (дата звернення: 10.01.2026).
6. Електронна демократія в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. URL: <https://surl.li/bwpbsx> (дата звернення: 11.09.2025).
7. Куфтирев П. В. Юридичний зміст поняття електронної демократії. *Актуальні проблеми держави і права*. С. 92–99. DOI: <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i83.123>. URL: <https://apdp.in.ua/v83/14.pdf> (дата звернення: 10.01.2026).
8. Ларіонова К. А., Вечеров В. Т. Електронна демократія та електронне урядування: парадигмальна трансформація. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.21-27>. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-21-27-larionova.pdf> (дата звернення: 28.01.2026).
9. Ларіонова К. А. Регіональний контекст розвитку електронної демократії в Україні: диска ... д-ра філософії: 281; наук. керівник Ю. В. Орловська; Укр. держ. ун-т науки і технологій. Дніпро, 2025. 239 с.
10. Митко А. Демократія електронна. Політологія: навчальний енциклопедичний словник-довідник для студентів ВНЗ I–IV рівнів акредитації / за наук. ред. Н. М. Хоми; [В. М. Денисенко, О. М. Сорба, Л. Я. Угрин та ін.]. 2-ге вид., стереотип. Львів : Новий Світ — 2000, 2015. С. 133–134.
11. Орловська Ю. В., Кахович О. О., Квактун О. О. Електронна демократія як інструмент публічного управління та адміністрування: теоретичний базис. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-53>
12. Пономаренко А. Б., Ковальов Д. В. Е-демократія як спосіб здійснення прямої демократії. *Політичне життя*. 2017. № 1–2. С. 9–15.
13. Рубан Ю. Інструменти електронної демократії для взаємодії держави та громадянського суспільства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. 4 (70). 58–62. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4\(70\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4(70)-8)
14. Саркісова К. Електронна демократія як форма політичної комунікації в сучасному суспільстві Політичний менеджмент. 2007. № 1. С. 66–74. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/sarkisova_elektronna.pdf (дата звернення: 28.01.2026).
15. Скорик О. О. Концептуальні основи електронного урядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.3.35>. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2035> (дата звернення: 28.01.2026).
16. Юріков О. О. Поняття, сутність і завдання електронної демократії. *Шевченківська весна — 2024: публічне управління та державна служба: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 20 берез. 2024 р.)*. Київ, 2024. С. 54–55. URL: <https://elar.navs.edu.ua/items/e7a16c9a-3033-4733-82a8-94f28b1d0352> (дата звернення: 28.01.2026).
17. Янсонс Ю. Електронна демократія в Україні: стан та розвиток з врахуванням європейського досвіду. *ЄВРИКА: Соціальні та гуманітарні науки*. 2020. 6. С. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2020.001541>

References

1. Amosov, O. Yu., Hordiienko, L. Yu., & Yushchenko, N. V. (2020). Suchasni reitynhovi otsinky rozvytku elektronnoho uriaduvannia ta informatsiinoho suspilstva [Modern rating assessments of the development of e-government and information society]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 1(62), 1, 13–27. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020.205762> [in Ukrainian].
2. Antonova, O. V., & Shatalov, S. O. (2025). Elektronna demokratiia ta tsyfrova derzhava yak instrumenty hromadianskoho suspilstva v Ukraini [E-democracy and digital state as tools of civil society in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 15. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-15-02-04> [in Ukrainian].
3. Wikipedia. (n.d.). Elektronna entsyklopediia [Electronic encyclopedia]. Retrieved from <https://surl.li/baredg> [in Ukrainian].
4. Hedikova, N. P. (2021). Demokratiia ta elektronna demokratiia: sutnist, stan, perspektyvy rozvytku [Democracy and e-democracy: essence, state, development prospects]. *Naukovyi zhurnal "POLITYKUS"*, (1), 37–41. <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2021-3.6> [in Ukrainian].

5. Hrytsiak, N. V., & Soloviov, S. H. (2015). Elektronna demokratiia: navchalnyi posibnyk [E-democracy: a textbook]. NADU. Retrieved from <https://surl.li/dqjispz> [in Ukrainian].
6. Elektronna demokratiia v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [E-democracy in Ukraine: current state and development prospects]. (n.d.). Retrieved from <https://surl.li/bwpbsx> [in Ukrainian].
7. Kuftyriev, P. V. (n.d.). Yurydychnyi zmist poniattia elektronnoi demokratii [Legal essence of the concept of e-democracy]. *Aktualni problemy derzhavy i prava*, 92–99. <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i83.123> [in Ukrainian].
8. Larionova, K. A., & Vecherov, V. T. (2024). Elektronna demokratiia ta elektronne uriaduvannia: paradyhmalna transformatsiia [E-democracy and e-governance: a paradigmatic transformation]. *Ekonomichnyi prostir*, (195), 21–27. <https://doi.org/10.30838/EP.195.21–27> [in Ukrainian].
9. Larionova, K. A. (2025). Rehionalnyi kontekst rozvytku elektronnoi demokratii v Ukraini [Regional context of e-democracy development in Ukraine] (Doctoral dissertation). Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro [in Ukrainian].
10. Mytko, A. (2015). Demokratiia elektronna [Electronic democracy]. In N. M. Khoma (Ed.), *Politolohiia: navchalnyi entsyklopedychnyi slovnyk-dovidnyk* (pp. 133–134). Novyi Svit — 2000 [in Ukrainian].
11. Orlovska, Yu. V., Kakhovych, O. O., & Kvaktun, O. O. (2021). Elektronna demokratiia yak instrument publicnogo upravlinnia ta administruvannia: teoretychnyi bazys [E-democracy as a tool of public management and administration: theoretical basis]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (28). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-53> [in Ukrainian].
12. Ponomarenko, A. B., & Kovaliov, D. V. (2017). E-demokratiia yak sposib zdiisnennia priamoj demokratii [E-democracy as a way of exercising direct democracy]. *Politychne zhyttia*, (1–2), 9–15 [in Ukrainian].
13. Ruban, Yu. (2023). Instrumenty elektronnoi demokratii dlia vzaiomodii derzhavy ta hromadianskoho suspilstva [E-democracy tools for interaction between the state and civil society]. *Naukovi pratsi MAUP. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 4(70), 58–62. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4\(70\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4(70)-8) [in Ukrainian].
14. Sarkisova, K. (2007). Elektronna demokratiia yak forma politychnoi komunikatsii v suchasnomu suspilstvi [E-democracy as a form of political communication in modern society]. *Politychnyi menedzhment*, (1), 66–74. Retrieved from https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/sarkisova_elektronna.pdf [in Ukrainian].
15. Skoryk, O. O. (2021). Kontseptualni osnovy elektronnoho vryaduvannia [Conceptual foundations of e-governance]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytku*, (3). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.3.35> [in Ukrainian].
16. Yurikov, O. O. (2024). Poniattia, sutnist i zavdannia elektronnoi demokratii [Concept, essence, and tasks of e-democracy]. *Shevchenkivska vesna — 2024: publichne upravlinnia ta derzhavna sluzhba* (pp. 54–55). Kyiv [in Ukrainian].
17. Jansons, J. (2020). Elektronna demokratiia v Ukraini: stan ta rozvytok z vrakhuvanniam yevropeiskoho dosvidu [E-democracy in Ukraine: state and development considering European experience]. *EVRYKA: Sotsialni ta humanitarni nauky*, (6), 47–54. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2020.001541> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 25.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

Medvid Viktoriia

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economics and
Public Administration
Poltava State Agrarian University*

Lozynska Tamara

*Doctor of Sciences in Public Administration,
Professor,
Professor at the Department of Economics and
Public Administration
Poltava State Agrarian University*

Ivanov Oleksii

*Higher Education Students with
a Master's degree
Poltava State Agrarian University*

E-DEMOCRACY AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT AND STRENGTHENING OF CIVIL SOCIETY IN UKRAINE

Summary. Introduction. This scientific study examines e-democracy as a strategic tool for the development and strengthening of civil society in Ukraine. Based on the analysis of theoretical approaches and the classification of e-democracy instruments, a formalization of the interaction between the state and civil society is presented. In particular, the article substantiates the necessity of transitioning to a mature e-democracy model to enhance and ensure the resilience of civil society.

Purpose. The aim of the study is the further development of theoretical propositions and a systematic interpretation of e-democracy as an effective mechanism for the development and strengthening of civil society in Ukraine, as well as the formalization of a model to ensure its maturity.

Materials and methods. The research materials include regulatory and legal acts, data from official digital platforms («Diia», e-dem.ua, the Unified Portal for Public Consultations, electronic petition systems, and participatory budgets), as well as scientific works by domestic and foreign authors on e-democracy and civil society development.

In the course of the study, a complex of general scientific and specialized methods was applied: historical (to analyze the evolution of the e-democracy concept); systematic and structural-functional (to consider e-democracy as a system of interaction between the state and society and to classify its instruments); comparative (to contrast the development of e-democracy in Ukraine with European experience and to assess the impact of the global democratic decline); formalization (to construct a supply and demand equilibrium model and provide a mathematical description of the e-democracy maturity point); and the method of scientific abstraction and generalization (to establish correlations between the maturity of e-democracy and the resilience of civil society).

Results. The article systematizes theoretical approaches to defining e-democracy, classifies its main instruments (e-participation, e-voting, e-communication, and oversight), and proposes a supply and demand equilibrium model. The concept of the e-democracy maturity point is formalized as $(D(P^*) = S(P^*) = Q^*)$, at which the maximum impact on civil society is achieved. The study substantiates the correlation between e-democracy maturity and key indicators of civil society resilience (civic activity, trust in government, inclusivity of participation, etc.).

Discussion. The research outlines prospects for further scientific inquiry regarding the development of models for monitoring e-democracy maturity, as well as the formulation of recommendations for narrowing digital divides and enhancing digital security.

Key words: model, e-democracy, e-governance, civil society, digitalization, digital transformation, e-participation, e-consultation, maturity point, digital divide, cybersecurity, public administration, digital ecosystem.

УДК 004.738.5:004.056:005.95/.96

Нагаєв Віктор Михайлович

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу
і адміністрування
Державний біотехнологічний університет
ORCID: 0000-0002-3130-6112

Чалий Ігор Вільович

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій,
кібернетики та захисту інформації
Державний біотехнологічний університет
ORCID: 0000-0003-4896-133X

Гіржева Ольга Миколаївна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу
і адміністрування
Державний біотехнологічний університет
ORCID: 0000-0003-4548-3512

Назарова Світлана Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри мультимедійних систем
і технологій
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця
ORCID: 0009-0007-2229-423X

Вашечко Сергій Сергійович

аспірант кафедри менеджменту, бізнесу
і адміністрування
Державного біотехнологічного університету
ORCID: 0009-0007-6087-2328

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-12



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ WEB 3.0 ТА WEB 4.0 ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА ТА КІБЕРЗАХИСТУ У ПРОФЕСІЙНОМУ СТАНОВЛЕННІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Анотація. Вступ. Глобальна цифровізація економічних відносин та перехід до мережецентричного суспільства зумовлюють докорінну перебудову парадигми сучасного менеджменту, висуваючи нові вимоги до професійних компетенцій управлінців. Стрімкий розвиток хмарних технологій поколінь Web 3.0 та Web 4.0 виступає визначальним чинником трансформації бізнес-середовища, що пов'язано з переходом від централізованих ієрархічних структур до децентралізованих екосистем та інтелектуальних симбіотичних систем. У цьому процесі виняткового значення набувають питання адаптації науково обґрунтованих стратегій цифрового лідерства та інтеграції інструментарію децентралізованих автономних організацій (DAO), смарт-контрактів і предиктивної аналітики в управлінську практику, з обов'язковим забезпеченням належного кіберзахисту всієї інфраструктури. Становлення менеджера нового покоління розглядається як основа формування стійких адаптивних бізнес-моделей, що здатні ефективно функціонувати в умовах високої волатильності технологічного простору.

Мета дослідження полягає у теоретико-практичному обґрунтуванні ролі хмарних технологій Web 3.0 та Web 4.0 у професійному становленні сучасного менеджера, а також у розробці концептуальних засад механізмів кіберзахисту в умовах децентралізації та інтелектуалізації цифрового менеджменту.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) міжнародні стандарти та регламенти з хмарної безпеки (зокрема ISO/IEC 27017, звіти CSA та NIST); 2) джерельна база наукових праць вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі блокчейн-технологій, штучного інтелекту, кібербезпеки та професійної підготовки управлінців. В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: історико-логічний та системний аналіз (для характеристики етапів розвитку Web-технологій та їхнього впливу на менеджмент); моделювання (для опису когнітивного управління та предиктивних бізнес-процесів у Web 4.0); проектування (для визначення структури цифрових компетенцій менеджера); логічного узагальнення (для формування висновків та практичних рекомендацій щодо підвищення кіберстійкості організацій).

Результати. Обґрунтовано перехід від ієрархічних до децентралізованих моделей цифрового менеджменту, що ґрунтуються на використанні смарт-контрактів та алгоритмічної довіри. Визначено структуру сформованості професійних компетенцій менеджера, яка в умовах Web 4.0 доповнюється навичками цифрового лідерства та здатності до симбіотичної взаємодії з ШІ-агентами. Доведено, що кібербезпека в умовах Web 3.0/4.0 має бути представлена не лише технічними засобами захисту, а й стратегічним рівнем «Cyber-Security Awareness» керівної ланки. Це включає впровадження криптографічних стандартів, постквантових алгоритмів захисту та механізмів предиктивного моніторингу загроз у хмарному середовищі з метою забезпечення безперервності бізнес-процесів та високої довіри стейкхолдерів.

Перспективи. В контексті перспектив подальших досліджень вважаємо за доцільне розробити прикладні методики оцінювання кіберризиків у децентралізованих хмарних системах та обґрунтувати ситуаційну модель цифрового лідерства, що базується на використанні інтелектуальних когнітивних сервісів. Це дозволить оптимізувати управлінські комунікації та підвищити ефективність стратегічного планування в умовах глобального цифрового менеджменту.

Ключові слова: хмарні технології, Web 3.0, Web 4.0, кібербезпека, цифровий менеджмент, цифрове лідерство, цифрова компетентність, менеджмент персоналу, діджиталізація, інформаційні технології, кадровий розвиток, децентралізовані автономні організації (DAO), управлінські комунікації, блокчейн, професійне становлення менеджера.

Постановка проблеми. Питання трансформації управлінських парадигм у контексті впровадження хмарних технологій поколінь Web 3.0 та Web 4.0, а також забезпечення кіберстійкості та цифрового лідерства в системі корпоративного та публічного управління, є сьогодні однією з найактуальніших проблем розвитку глобальної економічної системи. Ця проблематика інтерпретується особливістю сучасного розвитку соціально-економічної інфраструктури в умовах четвертої та п'ятої промислових революцій, де децентралізовані мережі, семантична павутина та штучний інтелект складають основу функціонування суспільства. У такому середовищі комунікаційні та управлінські процеси зазнають радикальних цифрових трансформацій за принципом переходу від централізованих платформ до автономних інтелектуальних екосистем [1; 2].

Питання кібербезпеки як стабілізуючого чинника професійного становлення менеджера інтегрує в собі необхідність захисту децентралізованих активів, управління цифровою ідентичністю та забезпечення цілісності даних у симбіотичних мережах Web 4.0. Саме здатність менеджера виступати гарантом цифрової довіри відіграє критичну роль у прийнятті стратегічних рішень, які мають фундаментальне значення для життєздатності будь-якої організації в умовах гібридних загроз [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах глобалізації та інтенсивної розбудови децентралізованого інформаційного суспільства традиційні методи управління корпоративними активами та людським капіталом стають недостатньо ефективними. Для створення нових, архітектурно гнучких методів управління бізнес-процесами та доступу до даних все частіше застосовуються хмарні технології поколінь Web 3.0 та Web 4.0, які являють собою сукупність децентралізованих протоколів, семантичних алгоритмів та інтелектуальних агентів, що забезпечують обробку та зберігання інформації в умовах повної суверенності цифрового контенту [1]. Так Г. Гілдер стверджує, що ера централізованих хмар (Google, Amazon) закінчується через проблеми з безпекою та приватністю. Він прогнозує перехід до Web 3.0, де архітектура безпеки базується на блокчейні, а не на паролях чи центральних серверах. За сучасною науковою концепцією, Web 3.0 (Semantic Web) являє собою форму організації цифрового простору, яка сприяє підвищенню прозорості та безпеки діяльності через використання блокчейн-технологій для формування нового типу управлінської взаємодії, орієнтованої на усунення посередників та автоматизацію довіри [2, с. 88].

Можливість обробки даних інтелектуальними хмарними сервісами Web 4.0 забезпечить впровадження технологій «Cognitive Management», що відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності управлінських комунікацій та сприятиме переходу до предиктивного моделювання бізнес-процесів [3]. У межах сучасних стратегій цифрової трансформації, які розглядаються як пріоритетні для професійного становлення менеджера, слід відзначити концепцію «Edge Computing», сутність якої полягає у розподіленій обробці даних безпосередньо в місцях їх виникнення. Інструменти, що використовуються для реалізації цього підходу, включають децентралізовані хмарні мережі (IPFS), смарт-контракти, мобільні блокчейн-термінали та програмне забезпечення у вигляді децентралізованих додатків (dApps) [4].

Питанням еволюції інформаційного суспільства та прогнозуванням технологічних хвиль присвячено фундаментальні праці провідних мислителів та футурологів, таких як: Е. Тоффлер, Д. Белл, М. Кастельс, Ф. Фукуяма, а також представників сучасної цифрової філософії: Ю.Н. Харарі, Н. Бострома, К. Шваба та ін.

Дослідженням цільової функції, змісту та сутності децентралізованих систем, блокчейн-інфраструктур та кібербезпеки в системі менеджменту займалися такі науковці, як: Андрущенко В., Бурячок В., Бутерін В., Гнатенко О., Данилик М., Жилияєв І., Корченко О., Лазарєв М., Плєскач В., Савченко О., Скрипник В., Толубко В., Шеломенцев В., Юрченко О. та ін. [1–10; 15; 18].

Фундаментальні засади семантичної павутини, закладені Т. Бернерсом-Лі [5], стали концептуальною основою для розвитку сучасних хмарних технологій Web 3.0, де дані отримують чітко визначене значення, зрозуміле для автоматизованих систем. Поряд із впровадженням хмарних інновацій, питання кіберзахисту та цифрового лідерства в системі професійного становлення менеджера сьогодні є ключовими для забезпечення стійкості організацій. В умовах експансії кіберзагроз та використання штучного інтелекту для атак на інформаційні периметри, роль та функції управлінського лідерства зазнали принципових змін у бік «Cyber-Security Awareness». Це потребує перегляду технологій підготовки персоналу [11], форм моніторингу безпеки [7; 10] та методів захисту інтелектуальної власності [8]. Найбільш важливі аспекти, пов'язані з тематикою управлінської компетентності у сфері ІТ-безпеки та лідерології в цифрову епоху,

висвітлені в роботах дослідників: П. Друкер, С. Сінек, Д. Тапскотт, В. Гейтс, а також вітчизняних фахівців: Бакаєва О., Беляков О., Гевко О., Дубас О., Козак Ю., Нижник Н., Ситник Я., Соснін О. та ін.

Водночас вважаємо, що віддаючи належне сучасним науковим досягненням, слід приділити особливу увагу системним концепціям формування синергії між хмарними компетенціями Web 3.0/4.0 та навичками предиктивного кіберзахисту як єдиного генезису професійного становлення сучасного менеджера, що потребує подальших поглиблених напрацювань у контексті концептуальних засад стратегічного управління.

Мета дослідження полягає у теоретико-практичному обґрунтуванні ролі хмарних технологій Web 3.0 та Web 4.0 у професійному становленні сучасного менеджера, а також у розробці концептуальних засад механізмів кіберзахисту в умовах децентралізації та інтелектуалізації управлінських процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація сучасних управлінських моделей від ієрархій Web 2.0 до децентралізованих екосистем Web 3.0 передбачає еволюцію хмарних технологій, що докорінно змінює архітектуру управлінських комунікацій. Якщо ера Web 2.0 базувалася на централізованих хмарних платформах, де менеджер виконував роль ієрархічного контролера інформаційних потоків, то перехід до Web 3.0 вимагає відмови від моделі «центр–периферія». Концепція семантичної павутини, закладена Т. Бернерсом-Лі [5], стала каталізатором переходу до середовища, де дані отримують чітко визначене значення, зрозуміле для автоматизованих систем. Для сучасного управлінця це означає кінець епохи «інформаційного хаосу»: дані стають структурованими, що дозволяє делегувати рутинний аналіз інтелектуальним агентам. Проте справжня революція в менеджменті відбувається завдяки впровадженню технології блокчейн. Як зазначає Д. Тапскотт [15], ми переходимо від «інтернету інформації» до «інтернету цінності». У цій парадигмі блокчейн виступає як глобальний «протокол довіри», що дозволяє будувати управлінські зв'язки без участі посередників. Це підриває традиційну бюрократичну ієрархію, замінюючи її горизонтальними мережами.

Ключовим інструментом менеджера нової генерації стають децентралізовані автономні організації (DAO), які керуються кодом, а не радою директорів. Для менеджера це означає перехід від авторитарного стилю до управління на основі консенсусу. Згідно з візією В. Бутеріна [14], DAO дозволяють реалізувати управління через алгоритми, де правила взаємодії зафіксовані в програмному коді. Використання смарт-контрактів, технічну логіку яких детально описав Г. Вуд [4], дозволяє автоматизувати виконання контрактних зобов'язань та фінансових операцій без ризику людської помилки чи корупційного втручання.

Таким чином, у середовищі Web 3.0 професійне становлення менеджера зміщується з площини «адміністрування персоналу» у площину «архітектури протоколів». Менеджер перестає бути контролером і стає модератором децентралізованої екосистеми, де довіра забезпечується криптографічними методами, а ефективність — прозорістю блокчейн-реєстрів (табл. 1). Це створює надійне підґрунтя для переходу до наступного етапу — когнітивного управління у хмарах Web 4.0. Для глибшого розуміння трансформації управлінської діяльності проаналізуємо зміну інструментарію, який використовує сучасний менеджер. Перехід до Web 3.0 супроводжується заміною централізованих сервісів на децентралізовані протоколи. Комунікаційні середовища (Slack проти Discord/Matrix). Якщо Slack є класичним корпоративним месенджером з централізованим керуванням та закритим кодом, то Discord став стандартом для DAO завдяки гнучкій системі ролей та інтеграції з ботами. Matrix, у свою чергу, пропонує повну децентралізацію та наскрізне шифрування, де право володіння даними належить користувачеві, а не корпорації.

Традиційний менеджер при аналізі даних покладається на локальні звіти в Excel або хмарні таблиці, які заповнюються вручну та схильні до людських помилок. Тоді як On-chain Analytics (наприклад, Dune

Таблиця 1

Порівняльна характеристика управлінських інструментів Web 2.0 та Web 3.0

Параметр порівняння	Менеджмент Web 2.0 (централізований)	Менеджмент Web 3.0 (децентралізований)
Комунікації	Slack / Microsoft Teams (корпоративний контроль, закриті дані)	Discord / Matrix (гнучкі ролі, токен-гейтинг, суверенність даних)
Аналітика та звітність	Excel / BI-системи (локальні бази, ризик маніпуляцій, ручне введення)	On-chain Analytics (транспарентність блокчейну, автоматизація, «single source of truth»)
Управління кадрами	HR-відділ (бюрократія, суб'єктивізм, трудові книжки)	Алгоритмічний рекрутинг / DAO (смарт-контракти, репутація в блокчейні, оплата за результат)
Прийняття рішень	Накази керівництва (вертикальна ієрархія)	On-chain Voting (голосування токенами, демократичний консенсус)
Зберігання активів	Корпоративні банківські рахунки (залежність від банків-посередників)	Multi-sig гаманці (криптографічний контроль, відсутність посередників)

Джерело: систематизовано авторами на основі [12]

Analytics, Nansen) дозволяє менеджеру Web 3.0 отримувати дані безпосередньо з блокчейну в реальному часі. Це забезпечує 100% достовірність та прозорість бізнес-показників без можливості їх маніпуляції.

Симбіотичний менеджмент Web 4.0: когнітивні хмари та предиктивне моделювання. На сучасному етапі цифровізації менеджменту ми стаємо свідками народження нової парадигми управлінської діяльності. Якщо Web 3.0 забезпечив менеджменту прозорість та децентралізацію, то наступна ітерація — Web 4.0 (Symbiotic Web) — переводить управлінські процеси у площину когнітивної взаємодії між людиною та машиною. Згідно з концепцією Ф. Алмейди [13], Web 4.0 характеризується як «симбіотична павутина», де інтелектуальні агенти стають не просто інструментами, а повноцінними партнерами управління в прийнятті рішень.

Фундаментом Web 4.0 є технологія «когнітивних хмар» — систем, що не просто зберігають дані, а здатні до самостійного навчання та логічного виводу. Ключовим елементом цієї трансформації є впровадження технологій «Cognitive Management». Як обґрунтовують А. Коціу та співавтори [3], когнітивні системи здатні обробляти величезні масиви неструктурованих даних (Big Data), які є недоступними для стандартного людського аналізу, у реальному часі, імітуючи процеси людського мислення, але з набагато вищою продуктивністю.

Предиктивне моделювання бізнес-процесів у середовищі Web 4.0 базується на здатності алгоритмів штучного інтелекту прогнозувати ризики та можливості ще до їх фактичного прояву. Менеджер у такому середовищі перестає бути «аналітиком минулого» і стає «проектувальником майбутнього». Використання інтелектуальних агентів, як підкреслює Д. Беланше [6], дозволяє суттєво підвищити персоналізацію управлінських послуг та точність стратегічного планування завдяки здатності ШІ передбачати поведінкові реакції споживачів та ринкові флуктуації.

Когнітивний HR-менеджмент та управління людськими ресурсами. Використання нейромереж для моніторингу емоційного стану та когнітивного навантаження команди через інтерфейси взаємодії з робочим середовищем. Система сигналізує менеджеру про ризик вигорання ключового розробника на основі зміни стилю його кодування та швидкості реакцій у хмарних сервісах. Професійне становлення менеджера за І. Сурай [11] у цьому контексті передбачає розвиток емпатичного лідерства, підсиленого предиктивною аналітикою.

Симбіотичне прийняття рішень. Менеджер працює в режимі «доповненого інтелекту». Хмара виступає як зовнішня когнітивна структура, що забезпечує миттєвий доступ до світового досвіду в конкретній ніші. При розробці стратегії виходу на новий ринок, менеджер використовує когнітивний запит до хмари, яка за секунди синтезує досвід усіх аналогічних кейсів за останні 10 років, відсікаючи помилкові стратегії. Для професійного становлення менеджера це означає необхідність опанування нових методів взаємодії з «когнітивними хмарами». Управлінець у Web 4.0 має володіти навичками: інтерпретації прогнозних моделей, генерованих ШІ; коригування алгоритмічних рішень на основі етичних та соціальних контекстів; управління симбіотичними командами, що складаються з людей та автономних програмних агентів.

Кіберзахист та формування обізнаності у сфері кібербезпеки (Cyber-Security Awareness) як базової компетенції менеджера. У світі Web 3.0 та Web 4.0 атаки стають «інтелектуальними» та блискавичними. Тепер під загрозою не лише сервери, а й сама логіка прийняття рішень (смарт-контракти) та довіра до цифрової особистості. В умовах децентралізації Web 3.0 та інтелектуалізації Web 4.0 традиційні периметри захисту розмиваються. Хмарна інфраструктура стає динамічною, що вимагає від менеджера не лише знання технічних інструментів, а й глибокого розуміння природи цифрових загроз. Як підкреслюється у звіті Cloud Security Alliance [12], більшість інцидентів у хмарах пов'язані не з недоліками технологій, а з помилками в конфігурації та управлінні доступом, що робить людський фактор критичною вразливістю.

Системний підхід до побудови кіберзахисту, обґрунтований в роботах О. Корченка [8], передбачає розгляд безпеки як цілісної методологічної екосистеми. Для управлінца це означає необхідність інтеграції заходів контролю, визначених стандартом ISO/IEC 27017 [7], у щоденні бізнес-процеси. Проте, згідно з технічними засадами захисту в автоматизованих системах, розробленими В. Толубком [9], технічні засоби є ефективними лише за умови високої професійної підготовки персоналу.

Особливого значення у професійному становленні менеджера набуває концепція «Cyber-Security Awareness». Це не просто обізнаність, а активна компетенція, що включає [17]: спроможність до оцінки ризиків та розуміння динаміки сучасних загроз у децентралізованих мережах; стратегічне планування захисту, а саме врахування майбутніх викликів, таких як загроза квантових обчислень, що вимагає поступового впровадження постквантової криптографії згідно з рекомендаціями NIST; етичне управління даними, а саме забезпечення конфіденційності та цілісності інформації в умовах симбіозу з ШІ-агентами.

Симбіоз менеджера з когнітивними хмарами Web 4.0 створює не лише можливості, а й безпрецедентні ризики. Якщо раніше об'єктом атаки були бази даних, то сьогодні метою стає маніпуляція алгоритмами та компрометація децентралізованої логіки. Як зазначає Cloud Security Alliance [12], у хмарних середовищах нового покоління з'являються загрози, які менеджер минулого десятиліття навіть не міг прогнозувати. Розглянемо найбільш показові кейси сучасних атак на бізнес-системи.

Отруєння даних (Data Poisoning) та софістиковані атаки на ІІІ. Зловмисники вносять викривлені дані в навчальну вибірку когнітивної хмари, щоб змусити систему приймати хибні рішення. Це може бути наприклад, маніпуляція алгоритмами предиктивної аналітики в логістиці, що змушує компанію закуповувати надлишковий товар або штучно створює дефіцит на певних напрямках. Саме тому згідно з рекомендаціями NIST [17], менеджер має забезпечувати «чистоту» вхідних даних та використовувати методи адверсаріального навчання (Adversarial ML) для захисту інтелектуальних агентів.

Атаки на ланцюги постачань (Supply Chain Attacks) у хмарному середовищі. Зловмисники атакують не саму компанію, а одного з її постачальників хмарних послуг або розробників програмних компонентів. Оскільки сучасний менеджер використовує сотні сторонніх модулів (API, плагіни), компрометація одного з них автоматично дає доступ до всієї системи. Як приклад масштабна атака на SolarWinds або вразливість Log4j, що дозволили хакерам роками залишатися непоміченими всередині урядових та корпоративних мереж. У контексті Web 4.0 це може бути компрометація навчальних моделей ІІІ через «отруєння» оновлень бібліотек. Згідно з принципами ISO/IEC 27017 [7], менеджер повинен забезпечувати аудит безпеки не лише своєї компанії, а й усіх партнерів у «цифровій екосистемі». Використання блокчейну для перевірки цілісності програмного коду (Software Bill of Materials — SBOM) стає обов'язковим стандартом.

Хмарний Ransomware 2.0 та «Подвійне вимагання». У Web 2.0 віруси-шифрувальники просто блокували дані. У Web 3.0/4.0 хакери застосовують стратегію «подвійного вимагання»: вони не лише шифрують дані, а й погрожують їх публікацією або маніпуляцією смарт-контрактами компанії, що призводить до повної втрати репутації. Це можуть бути атаки на великі хмарні сховища, де зловмисники вимагають викуп у криптовалюті, погрожуючи змінити логіку автоматизованих виплат у DAO. Це паралізує роботу менеджера, оскільки він втрачає контроль над фінансовими потоками в реальному часі. Відповідно до методології О. Корченка [8], захист має базуватися на принципі «неможливості видалення».

Аналіз цих прикладів доводить, що професійне становлення сучасного управлінця не може обмежуватися лише «м'якими навичками» (soft skills). На основі праць В. Толубка [9] та В. Бурячка [10], ми можемо виділити п'ять ключових аспектів цифрової управлінської компетентності: 1) криптографічна гігієна. Розуміння того, як працюють цифрові підписи та шифрування, є таким самим базовим вмінням, як колись — знання діловодства. Менеджер має розуміти структуру своїх хмарних активів, щоб швидко ідентифікувати «точки відмови» в ланцюгу постачань; 3) стійкість до когнітивного тиску. Здатність приймати рішення в умовах дідфейк-атак та шантажу, спираючись на верифіковані блокчейн-дані, а не на емоційні стимули; 4) технологічний перехід до превентивної HR кадрової політики (використання когнітивних систем для виявлення аномалій у поведінці користувачів та контрактів до того, як станеться інцидент); 5) Zero Trust Architecture (Архітектура нульової довіри). Жоден суб'єкт (людина чи ІІІ-агент) не має автоматичної довіри всередині системи. Кожна дія має бути підтверджена блокчейн-підписом.

Враховуючи ці приклади, також стає очевидним, що «цифрове лідерство» за І. Сурай [11] тепер невід'ємне від «кіберстійкості». Сучасний менеджер у процесі свого професійного становлення має трансформувати підхід до захисту: «Ефективне управління в епоху Web 4.0 — це здатність лідера балансувати між відкритістю симбіотичних систем та радикальною захищеністю когнітивних процесів [8]». «Таким чином, кібербезпека перестає бути сервісною функцією ІТ-відділу. Вона стає стрижнем лідерства, навколо якого формується здатність організації виживати та розвиватися в умовах симбіотичних мереж Web 4.0 [11]». Формування такої компетенції дозволяє керівнику перейти від пасивної ролі користувача до ролі активного архітектора безпечного цифрового простору. Кібербезпека в умовах цифрового лідерства стає фундаментом управлінської довіри, забезпечуючи надійність комунікацій та стійкість організації до деструктивних впливів у глобальних хмарних мережах.

Професійна підготовка менеджера майбутнього: від статичних знань до когнітивних симуляцій. Традиційна освітня модель, заснована на лінійному накопиченні знань, виявляється нерелевантною в умовах експоненціального розвитку технологій Web 3.0 та Web 4.0. Професійне становлення сучасного управлінця перетворюється на безперервний процес адаптації, де замість пасивного засвоєння теорії використовується глибоке занурення в інтелектуальні технологічні середовища. Наприклад, адаптивні хмарні VR/AR-тренажери — лабораторії лідерства Web 4.0.

Хмарні алгоритми генерують у VR-середовищі аватарів-опонентів, кожен з яких має унікальний психотип (від агресивного переговорника до пасивно-деструктивного підлеглого). Менеджер відпрацьовує навички вирішення конфліктів в умовах, максимально наближених до реальності. Когнітивні сервіси аналізують міміку, тембр голосу та біометричні показники менеджера під час симуляції, надаючи миттєвий аналіз його стресостійкості та переконливості. Це реалізує концепцію «ситуаційного лідерства», де управлінець вчиться змінювати стиль керівництва залежно від динамічної реакції інтелектуального середовища [11].

Мікронавчання на основі блокчейну: концепція «Живого резюме». У світі Web 3.0 сертифікат про освіту перестає бути паперовим документом і стає динамічним цифровим активом. Кожна засвоєна навичка (наприклад, «Управління DAO» або «Аудит смарт-контрактів») миттєво конвертується в NFT-сертифікат або

SBT (Soulbound Tokens, непередавані токени). Це створює незмінний запис у блокчейні, який неможливо підробити. Резюме менеджера трансформується у «живий» блокчейн-профіль (Proof-of-Skill (підтвердження навички)). Роботодавець або DAO бачать не просто перелік курсів, а верифіковану історію успішних кейсів та виконаних проектів. Освітня траєкторія автоматично коригується смарт-контрактом: щойно менеджер опановує базовий рівень, система розблоковує доступ до складніших модулів, базуючись на його реальних успіхах у симуляторі (динамічне навчання).

Такий підхід до навчання має стратегічне значення для формування лідера нового покоління вирішує три ключові проблеми сучасного цифрового менеджменту: 1) подолання розриву між теорією та практикою. Менеджер отримує «досвід без ризику», відпрацьовуючи складні рішення в хмарі, перш ніж застосувати їх до реальних капіталів; 2) глобальна верифікація талантів. Блокчейн-портфоліо дозволяє менеджеру миттєво інтегруватися в міжнародні проекти Web 3.0, де довіра базується на криптографічних доказах компетенції; 3) еволюція Cyber-Security Awareness. Навчання через VR-кейси атак (наприклад, симуляція фішингу або діпфейк-дзвінка) формує навичку розпізнавання загроз на підсвідомому рівні, що значно ефективніше за традиційні інструктажі.

Навчання менеджера сучасної цифрової генерації — це безперервний тюнінг когнітивних та цифрових компетенцій у симбіозі з інтелектуальним хмарним середовищем [13, 16]. Для підготовки менеджера Web 3.0/4.0 необхідно не лише створювати нові курси, а й фундаментально оновити зміст класичних управлінських дисциплін до інтелектуальних сервісів. Ми пропонуємо розділити цей процес на два напрями: модернізація базових дисциплін та впровадження спеціалізованих інноваційних курсів.

1. Оновлення класичних управлінських дисциплін. Традиційні предмети мають бути доповнені модулями, що відображають цифрову реальність: менеджмент організацій. Додавання розділу про DAO. Замість вивчення лише ієрархічних структур, студенти мають опановувати принципи «горизонтального» управління, де роль статуту виконує програмний код, а роль наказів — результати голосування токенів; управління персоналом (HR-менеджмент). Впровадження тем щодо «Цифрової репутації» та «Proof-of-Contribution» [17–20]. Майбутній менеджер повинен розуміти принципи роботи смарт-контрактів для автоматизації виплат, управління ліквідністю у криптовалютних пулах та бюджетування через мультисіг-гаманці; стратегічне управління. Замість SWOT-аналізу, що базується на минулому досвіді, студенти вчать працювати з когнітивними хмарами для моделювання сценаріїв майбутнього у реальному часі [21].

2. Впровадження інноваційних фахових дисциплін, що формують професійний профіль менеджера цифрової компетентності (табл. 2).

Освітній процес має базуватися на методі «Lab-to-DAO», де кожна академічна група функціонує як прототип реального DAO. Студенти самостійно розробляють токеноміку своєї навчальної групи, приймають рішення щодо розподілу завдань через он-чейн голосування, отримують оцінки у вигляді NFT-сертифікатів, що формують їхнє підсумкове блокчейн-портфоліо. Така трансформація освіти дозволяє менеджеру сформувати високий рівень цифрового лідерства у межах професійної компетентності, що базується на практичному досвіді взаємодії з когнітивними та децентралізованими системами [22–24].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У сучасних умовах система професійної підготовки менеджерів повинна бути адаптована до потреб глобального цифрового середовища, в якому технології Web 3.0 та Web 4.0 стають невід’ємною складовою цифрового лідерства. Комунікаційні та технологічні інновації в менеджменті повинні мати комплексний характер, узгоджено поєднуючи в собі децентралізовані алгоритми, когнітивні сервіси та соціально-психологічні чинники в системі інтелектуального управління.

Таблиця 2

Інноваційні фахові дисципліни

Назва дисципліни	Характеристика та ключові компетенції
Архітектура цифрового менеджменту	Вивчення принципів симбіозу з ІІІ. Навчання формуванню складних запитів до когнітивних хмар (Prompt Engineering для управлінців) та інтерпретації ІІІ-прогнозів.
Криптографічна етика та кібербезпека	Дисципліна на стику права, етики та технічного захисту. Формує навички захисту від діпфейк-атак, маніпуляцій даними та етичного використання персональної інформації у Web 4.0.
Токеноміка та управління блокчейн-спільнотами	Розробка економічних моделей для DAO. Студенти вчать створювати системи стимулів (incentives) через токени та моделювати поведінку децентралізованих спільнот.
Управління цифровою ідентичністю (Identity Management)	Навчання роботі з децентралізованими ідентифікаторами (DID) та Soulbound-токенами. Формування стратегії розвитку власного «цифрового бренду» в екосистемах Web 3.0.

Джерело: узагальнено авторами на основі [13; 16]

Пріоритетними напрямками розвитку стратегій цифрового менеджменту, кібербезпеки та лідерства в умовах трансформації хмарних технологій можна вважати наступні: 1) розбудова децентралізованої інфраструктури управління на основі блокчейн-протоколів та смарт-контрактів; 2) впровадження когнітивних систем предиктивного аналізу для мінімізації управлінських ризиків; 3) формування нової етики відповідальності («on-chain reputation») в умовах прозорості Web 3.0; 4) впровадження багаторівневих механізмів кібербезпеки, включаючи постквантову криптографію та захист від когнітивних маніпуляцій (діпфейків); 5) трансформація освітнього простору через впровадження VR-симуляторів та блокчейн-верифікації компетенцій; 6) цифровізація механізмів лідерства через симбіотичну взаємодію людини та штучного інтелекту.

Модель процесу формування лідерських навичок фахівця нового покоління базується на реалізації концепції «Cognitive Management» і включає такі етапи: 1) ціннісне орієнтування здобувача на децентралізовані моделі управління та алгоритмічну довіру; 2) організація симуляційного цифрового середовища для відпрацювання навичок лідерства у VR/AR-просторі; 3) залучення фахівців до управління реальними цифровими активами та смарт-контрактами; 4) формування верифікованого цифрового портфоліо на основі блокчейн-технологій.

Ефективне цифрове лідерство відіграє ключову роль у забезпеченні кібербезпеки та зміцненні довіри стейкхолдерів до інтелектуальних хмарних сервісів. Інвестування в Cyber-Security Awareness управлінської ланки є необхідною умовою виживання бізнесу в епоху Web 4.0. Це дозволить організаціям будувати стійкі симбіотичні екосистеми, сприяючи розвитку глобальної цифрової економіки.

В контексті перспективи досліджень даного напрямку вважаємо за доцільне обґрунтувати критерії та механізми когнітивного лідерства за ситуаційною моделлю та визначити параметри оптимізації взаємодії людини з ШІ-агентами у практиці цифрового менеджменту. Це дасть змогу розробити прикладні рекомендації щодо захисту управлінських процесів від новітніх кіберзагроз та забезпечити високу конкурентоспроможність фахівців у майбутньому цифровому просторі.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Gilder G. Life After Google: The Fall of Big Data and the Rise of the Blockchain Economy. Regnery Gateway, 2018. 256 p.
2. Tapscott D. The Digital Economy Anniversary Edition: Rethinking promise and peril in the age of networked intelligence, McGrawHill; 2014. 448 p.
3. Kotsiou A., et al. From Web 3.0 to Web 4.0: The Future of Cognitive Systems in Business Management. *Journal of Business and Technology*. 2020. Vol. 12, No. 2. P. 145–160.
4. Wood G. Ethereum: A Secure Decentralised Generalised Transaction Ledger. Yellow Paper. 2025. URL: <https://ethereum.github.io/yellowpaper/paper.pdf> (дата звернення: 14.01.2026).
5. Berners-Lee T., Hendler J., Lassila O. The Semantic Web. *Scientific American*. 2001. Vol. 284, № 5. P. 34–43.
6. Belanche D., Casaló L. V., Flavián C. Artificial Intelligence and Public Management: Lessons learned from the use of chatbots in public services. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, № 3. P. 428–439.
7. ISO/IEC 27017:2015. Information technology — Security techniques — Code of practice for information security controls based on ISO/IEC 27002 for cloud services. International Organization for Standardization. 2015. 30 p.
8. Корченко О. Г. Побудова систем кібербезпеки: методологічні аспекти: монографія. Київ : НАУ, 2012. 412 с.
9. Толубко В. Б., Хорошко В. О., Гайдур Г. І. Методи та засоби захисту інформації : підручник. Київ : ДУТ, 2017. 484 с.
10. Бурячок В. Л., Толубко В. Б., Хорошко В. О. Інформаційний та кіберзахист : підручник. Київ : ДУТ, 2015. 640 с.
11. Сурай І. Г. Професійна підготовка та розвиток управлінських кадрів: теорія і практика : монографія. Київ : НАДУ, 2015. 348 с.
12. Top Threats to Cloud Computing: The Pandemic Eleven. Cloud Security Alliance. 2022. 54 p. URL: <https://cloudsecurityalliance.org/artifacts/top-threats-to-cloud-computing-the-pandemic-eleven/> (дата звернення: 15.01.2026).
13. Almeida F. Concept and Dimensions of Web 4.0. *International Journal of Computers & Technology*. 2017. Vol. 16, № 7. P. 7040–7046.

14. Buterin V. DAOs, DACs, DAs and More: An Incomplete Terminology Guide. *Ethereum Foundation Blog*. 2014. URL: <https://blog.ethereum.org/2014/05/06/daos-dacs-das-and-more-an-incomplete-terminology-guide/> (дата звернення: 15.01.2026).
15. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. *Portfolio / Penguin*. 2016. 368 p.
16. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens — With new examples of knowledge, skills and attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2022. 134 p. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2760/115376> (дата звернення: 15.01.2026).
17. Chen L., Jordan S., Liu Y.-K., Moody D., Peralta R., Perlner R., Smith-Tone D. Report on Post-Quantum Cryptography. NIST Internal Report 8105. *National Institute of Standards and Technology*. 2016. 15 p. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ir/2016/NIST.IR.8105.pdf> (дата звернення: 15.01.2026).
18. Жилияев І. Б. Цифрова трансформація: виклики та можливості для України : монографія. Київ : ІТ-архітектор, 2019. 280 с.
19. Buterin V. Ethereum: A Next-Generation Smart Contract and Decentralized Application Platform. *White Paper*. 2014. URL: <https://ethereum.org/en/whitepaper/> (дата звернення: 25.01.2026).
20. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? *Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства*. URL: http://eap-csf.org.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf (дата звернення: 23.01.2026).
21. Сопівник Р. В., Сопівник І. В., Вариво́да Н. А., Смоляк П. О. Лідерологія : навчальний посібник. Видання доповнене і перевидане. К. : «Компринт», 2019. 488 с.
22. Нагаєв В. М., Гіржева О. М., Чалий І. В., Міненко С. І. Digital трансформації публічних комунікацій, кібербезпеки та цифрового лідерства в системі електронного урядування. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 4 (45). С. 78–89.
23. Нагаєв В., Земляна Л., Ваше́чко С. Формування лідерських навичок персоналу аграрних формувань в умовах цифрової економіки. Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Ломжа-Харків : Видавництво: MANS в Ломжі, Частина 2. 2024. С. 63–71. DOI: <https://doi.org/10.58246/ITOM5383>
24. Кубарева І. В., Тарлев В. В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст. Стратегія економічного розвитку України. 2023. № 51. С. 120–138. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138>.

References

1. Gilder, G. (2018). *Life after Google: The fall of big data and the rise of the blockchain economy*. Regnery Gateway.
2. Tapscott, D. (2014). The digital economy anniversary edition: Rethinking promise and peril in the age of networked intelligence. McGraw-Hill.
3. Kotsiou, A., et al. (2020). From Web 3.0 to Web 4.0: The future of cognitive systems in business management. *Journal of Business and Technology*, 12(2), 145–160.
4. Wood, G. (2025). *Ethereum: A secure decentralised generalised transaction ledger* (Yellow paper). <https://github.io/yellowpaper/paper.pdf>
5. Berners-Lee, T., Hendler, J., & Lassila, O. (2001). The semantic web. *Scientific American*, 284(5), 34–43.
6. Belanche, D., Casaló, L. V., & Flavián, C. (2019). Artificial intelligence and public management: Lessons learned from the use of chatbots in public services. *Government Information Quarterly*, 36(3), 428–439.
7. ISO/IEC. (2015). ISO/IEC 27017:2015 Information technology — Security techniques — Code of practice for information security controls based on ISO/IEC 27002 for cloud services. International Organization for Standardization.
8. Korchenko, O. H. (2012). Pobudova system kiberbezpeky: Metodolohichni aspekty [Building cybersecurity systems: Methodological aspects]. NAU.
9. Tolubko, V. B., Khoroshko, V. O., & Haidur, H. I. (2017). *Metody ta zasoby zakhystu informatsii* [Methods and means of information protection]. DUT.
10. Buriachok, V. L., Tolubko, V. B., & Khoroshko, V. O. (2015). *Informatsiinyi ta kiberzakhyst* [Information and cyber protection]. DUT.
11. Surai, I. H. (2015). Profesiina pidhotovka ta rozvytok upravlynskykh kadrov: Teoriia i praktyka [Professional training and development of managerial staff: Theory and practice]. NADU.
12. Cloud Security Alliance. (2022). Top threats to cloud computing: The pandemic eleven (54 p.). <https://cloudsecurityalliance.org/artifacts/top-threats-to-cloud-computing-the-pandemic-eleven/>
13. Almeida, F. (2017). Concept and dimensions of Web 4.0. *International Journal of Computers & Technology*, 16(7), 7040–7046.
14. Buterin, V. (2014a). *DAOs, DACs, DAs and more: An incomplete terminology guide*. Ethereum Foundation Blog. <https://blog.ethereum.org/2014/05/06/daos-dacs-das-and-more-an-incomplete-terminology-guide/>

15. Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain revolution: How the technology behind Bitcoin is changing money, business, and the world*. Portfolio/Penguin.
16. Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The digital competence framework for citizens*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/115376>
17. Chen, L., Jordan, S., Liu, Y.-K., Moody, D., Peralta, R., Perlner, R., & Smith-Tone, D. (2016). *Report on post-quantum cryptography* (NIST IR 8105). National Institute of Standards and Technology. <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ir/2016/NIST.IR.8105.pdf>
18. Zhyliayev, I. B. (2019). *Tsyfrova transformatsiia: Vyklyky ta mozhlyvosti dlia Ukrainy* [Digital transformation: Challenges and opportunities for Ukraine]. IT-arkhitektor.
19. Buterin, V. (2014b). *Ethereum: A next-generation smart contract and decentralized application platform* (White paper). <https://ethereum.org/en/whitepaper/>
20. Ukrainian National Platform of the Eastern Partnership Civil Society Forum. (2021). Digital transformations in Ukraine: Do domestic institutional conditions meet external challenges and the European agenda? Retrieved April 23, 2024, from http://eap-csf.org.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf
21. Sopivnyk, R. V., Sopivnyk, I. V., Varyvoda, N. A., & Smoliak, P. O. (2019). *Liderolohiia* [Leaderology]. Komprint.
22. Nahaiev, V. M., Hirzheva, O. M., Chalyi, I. V., & Minenko, S. I. (2024). Digital transformations of public communications, cybersecurity and digital leadership in the e-government system. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, 4(45), 78–89.
23. Nahaiev, V., Zemliana, L., & Vashechko, S. (2024). Formation of leadership skills of agricultural personnel in the digital economy. In *Digital transformations and innovative technologies in economy* (Part 2, pp. 63–71). MANS. <https://doi.org/10.58246/ITOM5383>
24. Kubareva, I. V., & Tarliev, V. V. (2023). Tsyfrove liderstvo yak instrument posylennia rynkovykh pozytsii pidpriemstva: Korporativnyi ta osobystisnyi kontekst. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 51, 120–138. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138>

Дата першого надходження статті до видання: 02.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 05.03.2026

Дата публікації: 10.03.2026

Nagayev Viktor

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management,
Business and Administration
State Biotechnology University*

Chaly Igor

*Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Information Technologies, Cybernetics and
Information Protection
State Biotechnology University*

Girzheva Olga

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management,
Business and Administration
State Biotechnology University*

Nazarova Svitlana

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Professor of the Department of Multimedia
Systems and Technologies
Semen Kuznets Kharkiv National University
of Economics*

Vashechko Serhii

*postgraduate student of the Department of
Management, Business and Administration
State Biotechnology University*

CLOUD TECHNOLOGIES WEB 3.0 AND WEB 4.0 OF DIGITAL LEADERSHIP AND CYBER SECURITY IN THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF A MODERN MANAGER

Summary. Introduction. The global digitalization of economic relations and the transition to a network-centric society are leading to a radical restructuring of the paradigm of modern management, putting forward new requirements for the professional competencies of managers. The rapid development of cloud technologies of the Web 3.0 and Web 4.0 generations is a determining factor in the transformation of the business environment, which is associated with the transition from centralized hierarchical structures to decentralized ecosystems and intelligent symbiotic systems. In this process, the issues of adapting scientifically based digital leadership strategies and integrating the tools of decentralized autonomous organizations (DAO), smart contracts and predictive analytics into management practice are of exceptional importance, with the mandatory provision of proper cyber protection of the entire infrastructure. The formation of a new generation manager is considered as the basis for the formation of sustainable adaptive business models that are able to function effectively in conditions of high volatility of the technological space.

The purpose of the study is to theoretically and practically substantiate the role of cloud technologies Web 3.0 and Web 4.0 in the professional development of a modern manager, as well as to develop conceptual foundations for cyber protection mechanisms in the context of decentralization and intellectualization of digital management.

Materials and methods. The research materials are: 1) international standards and regulations on cloud security (in particular ISO/IEC 27017, CSA and NIST reports); 2) a source database of scientific works by domestic and foreign specialists in the field of blockchain technologies, artificial intelligence, cybersecurity and professional training of managers. The following scientific methods were used in the research process: historical-logical and systems analysis (to characterize the stages of development of Web technologies and their impact on management); modeling (to describe cognitive management and predictive business processes in Web 4.0); design (to determine the structure of the manager's digital competencies); logical generalization (to form conclusions and practical recommendations for increasing the cyber resilience of organizations).

Results. The transition from hierarchical to decentralized models of digital management based on the use of smart contracts and algorithmic trust is substantiated. The structure of the formation of the manager's professional competencies is determined, which in the conditions of Web 4.0 is supplemented by digital leadership skills and the ability to symbiotically interact with AI agents. It is proven that cybersecurity in the conditions of Web 3.0/4.0 should be represented not only by technical means of protection, but also by the strategic level of "Cyber-Security Awareness" of the management level. This includes the implementation of cryptographic standards, post-quantum protection algorithms and mechanisms for predictive threat monitoring in the cloud environment in order to ensure the continuity of business processes and high trust of stakeholders.

Prospects. In the context of the prospects of further research, we consider it advisable to develop applied methods for assessing cyber risks in decentralized cloud systems and to substantiate a situational model of digital leadership based on the use of intelligent cognitive services. This will allow optimizing management communications and increasing the efficiency of strategic planning in the context of global digital management.

Key words: cloud technologies, Web 3.0, Web 4.0, cybersecurity, digital management, digital leadership, digital competence, personnel management, digitalization, information technology, human resource development, decentralized autonomous organizations (DAO), management communications, blockchain, professional development of a manager.

УДК 338.45

Назаренко Ярослава Ярославівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту
Національний транспортний
університет*

ORCID: 0000-0002-2343-6988

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-30

СИСТЕМНИЙ ОГЛЯД АРХІТЕКТУРИ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ СТАЛОЇ ЗВІТНОСТІ

Анотація. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростанням ролі сталого розвитку, підвищенням вимог до прозорості бізнесу та посиленням уваги до екологічних, соціальних і управлінських аспектів діяльності підприємства. Активний розвиток міжнародних стандартів сталої звітності є відповіддю на запит інвесторів, регуляторних органів та суспільства щодо підвищення якості розкриття нефінансової інформації. Водночас, формування великої кількості стандартів, ініціатив, зокрема GRI, SASB, TCFD, ESRS, призвело до ускладнення їх структури та необхідності системного осмислення їх взаємозв'язків. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері нефінансової звітності, питання систематизації та узагальнення архітектури міжнародних стандартів залишаються недостатньо опрацьованими. Актуальність теми дослідження визначається потребою у формуванні цілісного уявлення про архітектуру міжнародних стандартів сталої звітності, що є важливою передумовою підвищення якості управління, забезпечення прозорості бізнесу та інтеграції національних підприємств у глобальний економічний простір.

Метою дослідження є формування цілісного наукового уявлення про архітектуру міжнародних стандартів сталої звітності шляхом проведення системного огляду та узагальнення ключових підходів, принципів та взаємозв'язків між основними стандартами, а також визначення їх ролі щодо забезпечення прозорості, порівнюваності та ефективності нефінансової звітності підприємств.

Методологія дослідження базується на комплексному використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Метод системного аналізу застосовано для дослідження систем міжнародних стандартів сталої звітності, виявлення їх ролі щодо забезпечення прозорості, порівнюваності та ефективності. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення міжнародних стандартів нефінансової звітності. Методи узагальнення використано для узагальнення результатів дослідження, принципів та взаємозв'язків між основними стандартами. Структурно-логічний метод використано для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між основними стандартами.

Результати. Поступовий перехід від фрагментарних добровільних ініціатив до комплексної та регульованої системи розкриття нефінансової інформації відображає еволюцію стандартів сталої звітності та зростання ролі ESG-факторів. Узагальнено ключові підходи та взаємозв'язки між основними стандартами нефінансової звітності. Визначено, що архітектура стандартів орієнтована на інтеграцію нефінансової звітності у систему корпоративного управління, де вона виступає інструментом управління ризиками, оцінки ефективності та формування конкурентних переваг. Нефінансова звітність поступово трансформується з інструменту інформування у важливий механізм управління ризиками, оцінки результативності та формування конкурентних переваг.

Перспективи дослідження. Результати дослідження окреслюють перспективні напрями подальших наукових розробок та практичної інтеграції архітектури міжнародних стандартів нефінансової звітності для підприємств транспортної галузі. Пріоритетними є



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

розробка механізмів впровадження стандартів нефінансової звітності у діяльність підприємств транспорту незалежно від їх масштабів.

Ключові слова: сталий розвиток, стала звітність, нефінансова звітність, ISSB, ESRS, GRI, TNFD, CDP.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобального розвитку декарбонізації та посилення регуляторного тиску з боку міжнародних фінансових інститутів транспортна галузь, яка генерує значну частку світових вуглецевих викидів, потребує значних зусиль щодо адаптації до вимог стандартів сталої звітності. Особливо складними ці завдання є для українських підприємств транспорту, які окрім зазначених питань, змушені долати виклики війни, включаючи руйнування інфраструктури, перебої в ланцюгах поставок палива та зростання операційних ризиків. Ці процеси супроводжуються системними загрозами, що виходить за межі традиційних операційних ризиків, а стандартизація нефінансової звітності як ключовий інструмент, забезпечує прозорість ризиків, стратегічну стійкість та конкурентні переваги на глобальних ринках. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та формування механізмів практичного застосування міжнародних стандартів сталої звітності для транспортної галузі, що дозволить не лише мінімізувати ESG-витрати, але й сприяти фінансову забезпеченню сталого розвитку транспортної галузі та посткризовому відновленню інфраструктури, євроінтеграції та мінімізувати ESG-виклики в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Все більше наукових досліджень присвячується механізмам впровадженню принципів сталого розвитку та звітування щодо них в діяльність підприємства. Питання ефективної реалізації механізмів сталої звітності присвячені дослідження як українських так і закордонних вчених, таких як: О. Солодовник, І. Гавриленко, Т.Г. Китайчук та В.В. Покинйчере-ди, А. Садзевської, Т. Турцо, Дж. Марці, К.Фавіно, С. Терзані, Б. Камінські, М. Алучної, А. Гречко, О. Очеретяної, С. Стефанеску [1–16] та ін. Так, перспективам, викликам та шляхам реалізації ESG-звітності присвячене дослідження Т.Г. Китайчук та В.В. Покинйчере-ди [1]. Вчені пропонують план дій підприємств щодо впровадження ESG-звітності в Україні, а саме через призначення відповідальних, вивчення вимог CSRD/ESRS, проведення оцінки поточного стану, розробку внутрішньої політики та інтегрування збору ESG-даних. Дослідженню міжнародних систем нефінансової звітності з точки зору формування концепції сталого розвитку для обґрунтування напрямків удосконалення процесу розкриття інформації про сталий розвиток суб'єктами господарювання присвячена робота О.О. Солодовник та Є. Гавриленко [2]. Аналізу видів нефінансової звітності, їхнього впливу на підвищення інвестиційної привабливості підприємства, а також визначення напрямків покращення нефінансової звітності відповідно до запиту інвесторів присвячена робота А. Гречко та О. Очеретяної [10].

Однак, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених управлінню сталим розвитком підприємств, стандартизації нефінансової сталої звітності багато питань залишаються невизначеними. Відсутність єдиної концепції та чітко визначених інструментів управління сталим розвитком створює перешкоди для його ефективного впровадження на практиці. Саме це і зумовлює актуальність дослідження нефінансової звітності підприємств та міжнародних стандартів, що її регулюють, як інструменту оцінки ефективності управління.

Метою статті є формування цілісного наукового уявлення про архітектуру міжнародних стандартів сталої звітності шляхом проведення системного огляду та узагальнення ключових підходів, принципів та взаємозв'язків між основними стандартами, а також визначення їх ролі щодо забезпечення прозорості, порівнюваності та ефективності нефінансової звітності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Фундаментальні зміни, що відбуваються в глобальній економіці та світових бізнес практиках призвели до трансформації стандартів звітності підприємства в умовах формування концепції сталого розвитку. Глобалізація, інтенсифікація конкуренції підкреслили потребу в більш ширшій інформаційній базі для прийняття управлінських та інвестиційних рішень. У цьому процесі фінансова звітність надала можливість комплексно оцінювати не тільки фінансові показники, а й екологічний та соціальний вплив компанії. Підхід, за якого основна увага приділялася фінансовим показникам підприємства, виявився неповним. Він ігнорував екологічні та соціальні наслідки діяльності та якості корпоративного управління. У результаті інвестори та зацікавлені особи не отримували повну та об'єктивну інформацію про реальні наслідки функціонування підприємств. Зростання екологічних викликів та підвищення вимог з боку суспільства та інвесторів спонукали до формування нових підходів щодо розкриття інформації щодо діяльності підприємства. Поступово почалось інтегрування нефінансових показників до звітності. Це стало основою до розвитку стандартів сталої звітності (рис. 1). Саме в цей період закладаються концептуальні засади прозорості, підзвітності та відповідальності бізнесу та перші відповідні стандарти.

Перший етап еволюції стандартів нефінансової звітності пов'язаний із становленням добровільних ініціатив та рекомендацій, які спрямовані на підвищення прозорості діяльності компаній. Ці тенденції

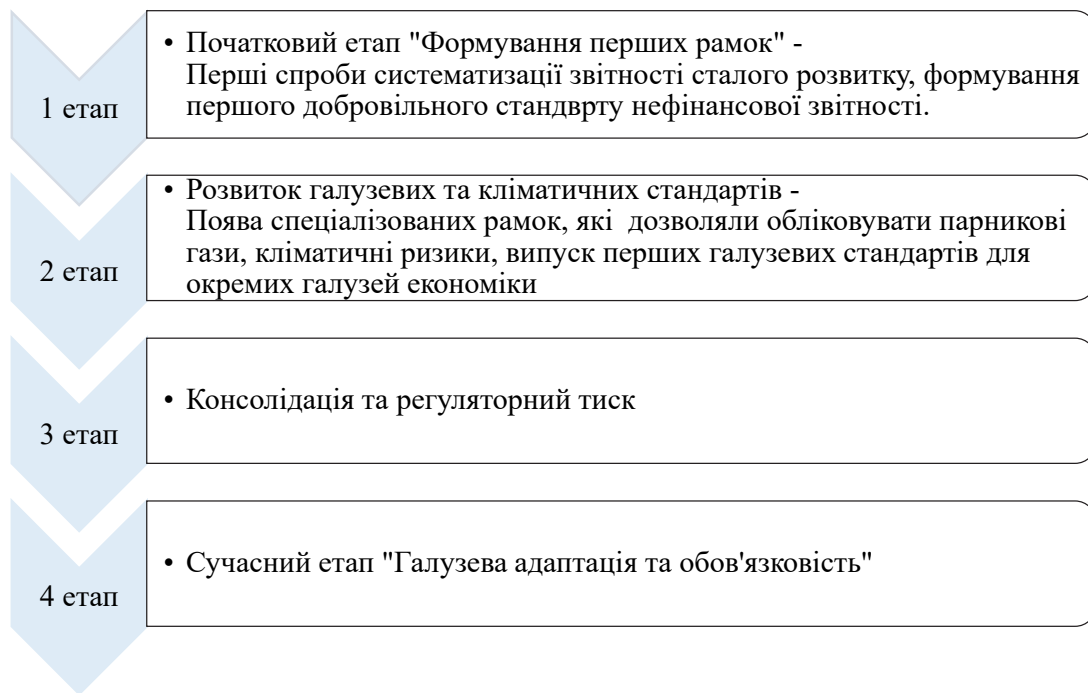


Рис. 1. Еволюція міжнародних стандартів сталої звітності

Джерело: узагальнено автором за джерелами [1–10]

були відповіддю на глобальні виклики Ріо-де-Жанейрської конференції та дозволили сформувати базові принципи соціальної відповідальності бізнесу та нефінансової звітності. Ключовою подією стали перші настанови Global reporting Initiative (GRI) щодо Sustainable Reporting Guidelines. Був запропонований універсальний підхід до розкриття інформації про економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. На цьому етапі звітність мала переважно рекомендаційний характер і не була стандартизована на глобальному рівні.

Другий етап характеризується інституціоналізацією стандартів та їх диференціацією за потребами різних стейкхолдерів. У цей період з'являються галузеві та інвест-орієнтовані стандарти, які фокусуються на фінансово-матеріальних ESG-факторах. Водночас відбувається формування концепції інтегрованої звітності. Важливим кроком стала розробка рекомендацій щодо розкриття кліматичних ризиків у межах TCFD, що акцентують увагу на впливі змін клімату на фінансові результати компаній.

З процесами гармонізації та уніфікації підходів на міжнародному рівні характеризується третій етап. Зростання кількості стандартів та підходів до звітності зумовило необхідність їх узгодження та підвищення рівня порівнюваності даних. На цьому етапі відбувається інтеграція ESG з TCFD та SASB та фокусування на потребах інвесторів.

Сучасний етап розвитку стандартів сталої звітності характеризується переходом від добровільності до обов'язковості, цифровізацією звітності та посиленням вимог до якості та достовірності даних. Відбувається інтеграція принципів сталого розвитку у систему корпоративного управління, нефінансова звітність стає важливим інструментом оцінки ризиків і можливостей підприємств. Поряд з цим зростає значення стандартизації показників. Це забезпечує можливість аналітики, рейтингування та прийняття інвестиційних та управлінських рішень.

Сучасна архітектура стандартів нефінансової звітності формує складну, багатопланову та динамічно еволюціонуючу систему, яка охоплює різноманітні підходи, принципи та інструменти розкриття інформації (рис. 2). Вона включає як універсальні стандарти, орієнтовані на широкий спектр зацікавлених осіб, так і спеціалізовані, орієнтовані на задоволення потреб інвесторів, регулюючих органів, галузевих учасників. Багаторівневість стандартів передбачає врахування різних аспектів діяльності підприємства, його екологічні, соціальні та економічні параметри діяльності, які відображають його стійкість та довгострокову ефективність.

Перший рівень структури міжнародних стандартів нефінансової звітності представлений глобальним базовим стандартом. Він представлений IFRS S1 та IFRS S2 системою, яка була розроблена радою ISSB. Цей рівень орієнтований на інвесторів та кредиторів. Він ґрунтується на концепції фінансової матеріальності. Відповідно до цієї концепції підприємство розкриває свої ESG-ризики та можливості, що можуть обґрунтовано очікувано вплинути на його фінансовий стан та довгострокову фінансову стійкість, результати діяльності та доступ до фінансових ресурсів.

ІІІ рівень	Глобальні добровільні стандарти	Фокусуються на потрійному підході (екологічний, економічний та соціальний)
	GRI, SASB, CDP	
	Залишаються широко використовуваними попри поступовий перехід лідерства до ISSB та ESRS	
ІІ рівень	Регіональний обов'язковий стандарт	Ґрунтується на принципі «impact materiality» та є обов'язковим для підприємств ЄС
	ESRS	
	Представлений у рамках Директиви CSRD ЄС	
І рівень	Глобальний базовий стандарт	Ґрунтується на концепції фінансової матеріальності
	Система IFRS S1	
	IFRS S1	
	Розроблена радою ISSB	

Рис. 2. Архітектурна карта сучасної системи нефінансової звітності

Джерело: складено автором

Другий рівень структури міжнародних стандартів нефінансової звітності формується регіональним обов'язковим стандартом і представлений ESRS у рамках Директиви CSRD ЄС. Він є обов'язковим для підприємств ЄС. Цей рівень базується на подвійній матеріальності: фінансовій та впливовій. Він передбачає врахування впливу як ESG-ризиків на фінансову стійкість компанії та вплив компанії на екологію та суспільство.

Глобальні добровільні стандарти, представлені стандартами GRI, SASB, CDP формують третій півень структури. Ці стандарти орієнтовані на забезпечення прозорості та порівнюваності інформації про сталий розвиток компанії. Однак вони мають рекомендаційний характер і використовуються на добровільних засадах для розкриття екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності. Їх перевагою є універсальний підхід до нефінансової звітності, що враховує потреби інвесторів, державних органів, громадськості та партнерів. Водночас стандарти GRI, SASB, CDP мають різне призначення та сферу застосування. GRI орієнтований на комплексне висвітлення впливу діяльності підприємства на економіку, суспільство та довкілля. SASB фокусується на фінансово-матеріальних ESG-показниках. У своїй сукупності ці стандарти формують гнучку, взаємопов'язану систему добровільної звітності, яка сприяє інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність підприємств. Ці стандарти залишаються широко застосовуваними, попри поступовий перехід до стандартів ISSB та ESRS.

Слід зазначити, що ці рівні не є функціонально взаємодоповнюючими, а не конкуруючими. Адже кожен із них виконує власні завдання та орієнтований на задоволення потреб окремих груп користувачів інформації. Це забезпечує комплексність та багатовимірність розкриття даних. Такий підхід сприяє формуванню цілісної системи звітності, у якій різні міжнародні стандарти інтегруються між собою та підвищують якість, прозорість і порівнюваність інформації. Взаємодоповнюваність дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до вимог зовнішнього середовища та сприяє формуванню ефективного інструментарію для оцінки сталого розвитку поєднуючи різні методології та забезпечуючи більш повне відображення діяльності компаній.

Поряд з центральною основою архітектури функціонують також два периферійні елементи TNFD та CDP. Вони додатково доповнюють ESG-звітність спеціалізованими екологічними аспектами. TNFD є відносно новим елементом архітектури стандартів, та розвивається паралельно до TCFD для природозалежних ризиків та можливостей. Він фокусується на розкритті ризиків, пов'язаних з біорізноманіттям, деградацією екосистем та залежностями від природи. CDP спеціалізується на розкритті інформації щодо кліматичних змін, парникових газів та управління природними ресурсами. Ця інформація допомагає користувачам оцінити екологічні ризики у ланцюгах постачань, зокрема для транспорту з високими вуглецевими викидами.

Висновки. Поступовий перехід від фрагментарних добровільних ініціатив щодо відображення показників сталого розвитку підприємства до комплексної, структурованої та регульованої системи розкриття нефінансової інформації підприємства відображений процесом розвитку стандартів та вимог до нефінансової інформації діяльності підприємства. Цей процес супроводжувався підвищенням ролі ESG-факторів у діяльності підприємств та формуванням глобальної архітектури стандартів, які забезпечують прозорість, порівнюваність та ефективність звітності у сфері сталого розвитку. Важливою особливістю сучасної архітектури стандартів нефінансової звітності є орієнтація на її інтеграцію у систему корпоративного управління та стратегічного планування підприємства. Нефінансова звітність поступово трансформується з інструменту інформування у важливий механізм управління ризиками, оцінки результативності та формування конкурентних переваг. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція стандартів у внутрішні бізнес-процеси та підвищення якості аналітичного забезпечення.

Отже, сучасна архітектура стандартів сталої звітності створює передумови для підвищення прозорості бізнесу, зміцнення довіри з боку інвесторів і суспільства та забезпечення сталого розвитку економіки. Подальший розвиток цієї системи пов'язаний із уніфікацією підходів, цифровізацією звітності та адаптацією міжнародних стандартів до національних особливостей, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління підприємствами.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Китайчук Т.Г., Покинйчереда В.В. ESG-звітність в Україні: перспективи, виклики та дорожня карта впровадження. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 2 (08). DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-4
2. Солодовник О., Гавриличенко І. Міжнародні системи нефінансової звітності з точки зору формування концепції сталого розвитку. *Development Management*. 2021. Т. 20, № 3. С. 8–15. DOI: [https://doi.org/10.57111/devt.19\(3\).2021.8-15](https://doi.org/10.57111/devt.19(3).2021.8-15)
3. Szadziwska A., Kotowska B., Klovienne L., Legenchyk S., Prša D., Speziale M. T. Non-financial reporting by an international corporation in the light of new mandatory regulations. *Theoretical Journal of Accounting*. 2020. Vol. 109 (165). P. 105–138. DOI: 10.5604/01.3001.0014.4344
4. The Reference Guide to Non-Financial Reporting: CSRD, ISSB, CDP, GRI, and Corporate Tax Governance URL: <https://www.amco.one/blog/guide-to-non-financial-reporting-standards/> (дата звернення: 18.02.2026).
5. CSR and non-financial reporting in large corporations: challenges and methodologies URL: <https://surl.li/bjqpmu> (дата звернення: 18.02.2026).
6. Turzo T., Marzi G., Favino C., Terzani S. Non-financial reporting research and practice: Lessons from the last decade. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 345. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131154>
7. Aluchna M., Roszkowska-Menkes M., Kamiński B. From talk to action: the effects of the non-financial reporting directive on ESG performance. *Meditari Accountancy Research*. 2023. Vol. 31, No. 7. P. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-12-2021-1530>
8. ESG reporting and preparation of a Sustainability Report. URL: <https://surl.li/qjitzx> (дата звернення: 18.02.2026).
9. ESG Reporting: What It Is, Why It Matters & How to Get It Right. URL: <https://surl.li/qjitzx> (дата звернення: 18.02.2026).
10. Гречко А., Очеретяна О. Нефінансова звітність як інструмент підвищення інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-38>
11. European Sustainability Reporting Standards. URL: <https://surl.li/srbmst> (дата звернення: 18.02.2026).
12. Stefanescu C.A. Sustainability reporting in the public realm — trends and patterns in knowledge development. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 8. Article 4128. DOI: 10.3390/su13084128
13. Krzysztofik M., Fleury M., During N., Scheepens W. ESG reporting guidelines: guide for issuers. URL: <https://surl.li/xvabpt> (дата звернення: 18.02.2026).
14. De Groen W.P., Alcidi C., Simonelli F., Campmas A., Di Salvo M., Musmeci R., Oliinyk I., Tadi S. Study on the non-financial reporting directive. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
15. Силенко О.М. Стандартизація змістовного наповнення інтегрованої корпоративної звітності. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1 (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-16>
16. Орлов І. Сучасні практики нефінансового звітування: роль міжнародних стандартів та організацій. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-257-268>

References

1. Kytaichuk, T. H., & Pokynchereda, V. V. (2025). ESG-zvitnist v Ukraini: perspektyvy, vyklyky ta dorozhnia karta vprovadzhennia [ESG reporting in Ukraine: prospects, challenges and implementation roadmap]. *Inklyuzyvna ekonomika — Inclusive Economy*, 2 (08). DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-4 [in Ukrainian].
2. Solodovnyk, O., & Havrylychenko, I. (2021). Mizhnarodni systemy nefinansovoi zvitnosti z tochyky zoru formuvannia kontseptsii staloho rozvytku [International systems of non-financial reporting in the context of sustainable development concept formation]. *Development Management*, 20 (3), pp. 8–15. DOI: [https://doi.org/10.57111/devt.19\(3\).2021.8-15](https://doi.org/10.57111/devt.19(3).2021.8-15) [in Ukrainian].
3. Szadziwska, A., Kotowska, B., Klovienne, L., Legenchyk, S., Prša, D., & Speziale, M. T. (2020). Non-financial reporting by an international corporation in the light of new mandatory regulations. *Theoretical Journal of Accounting*, 109 (165), pp. 105–138. DOI: 10.5604/01.3001.0014.4344
4. The Reference Guide to Non-Financial Reporting: CSRD, ISSB, CDP, GRI, and Corporate Tax Governance (2026). Available at: <https://surl.li/xgoclo>
5. CSR and non-financial reporting in large corporations: challenges and methodologies (2026). Available at: <https://surl.li/enixfd>
6. Turzo, T., Marzi, G., Favino, C., & Terzani, S. (2022). Non-financial reporting research and practice: Lessons from the last decade. *Journal of Cleaner Production*, 345. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131154>.
7. Aluchna, M., Roszkowska-Menkes, M., & Kamiński, B. (2023). From talk to action: the effects of the non-financial reporting directive on ESG performance. *Meditari Accountancy Research*, 31 (7), pp. 1–25. <https://doi.org/10.1108/ME-DAR-12-2021-1530>
8. PwC (2026). ESG reporting and preparation of a Sustainability Report. Available at: <https://surl.li/hawxhp>
9. EcoVadis (2026). ESG Reporting: What It Is, Why It Matters & How to Get It Right. Available at: <https://ecovadis.com/glossary/esg-reporting/>
10. Hrechko, A., & Ocheretiana, O. (2021). Nefinansova zvitnist yak instrument pidvyshchennia investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva [Non-financial reporting as a tool for increasing investment attractiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-38> [in Ukrainian].
11. European Sustainability Reporting Standards (2026). Available at: <https://surl.li/bgmqon>
12. Stefanescu, C. A. (2021). Sustainability reporting in the public realm — trends and patterns in knowledge development. *Sustainability*, 13 (8), article 4128. DOI: 10.3390/su13084128.
13. Krzysztofik, M., Fleury, M., During, N., & Scheepens, W. (2021). ESG reporting guidelines: guide for issuers. Available at: <https://surl.li/rtwcav>
14. De Groen, W. P., Alcidi, C., Simonelli, F., Campmas, A., Di Salvo, M., Musmeci, R., Oliinyk, I., & Tadi, S. (2020). Study on the non-financial reporting directive. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
15. Sylenko, O. M. (2023). Standartyzatsiia zmistovnoho napovnnennia intehrovanoi korporatyvnoi zvitnosti [Standardization of content of integrated corporate reporting]. *Stalyi rozvytok ekonomiky — Sustainable Development of Economy*, 1 (46). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-16> [in Ukrainian].
16. Orlov, I. (2025). Suchasni praktyky nefinansovoho zvituvannia: rol mizhnarodnykh standartiv ta orhanizatsii [Modern practices of non-financial reporting: the role of international standards and organizations]. *Acta Academiae Berek-siensis. Economics*, 9. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-257-268> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 23.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації: 29.03.2026

Nazarenko Iaroslava

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Finance, Accounting and Audit
National Transport University*

A SYSTEMATIC REVIEW OF THE ARCHITECTURE FOR INTERNATIONAL SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS

Summary. The present phase of global economic development is characterised by the increasing importance of sustainable development, higher standards of business transparency, and greater focus on the environmental, social, and governance aspects of corporate operations. The active development of international standards for sustainability reporting is a response to calls from investors, regulatory bodies, and society for improved disclosure of non-financial information. At the same time, the emergence of a large number of standards and initiatives, including GRI, SASB, TCFD, and ESRS, led to the complexity of their structure and the need for a systematic understanding of their interrelationships. Despite a significant body of academic research in the field of non-financial reporting, the issues of systematising and summarising the architecture of international standards remain insufficiently explored. The relevance of the research topic is defined by the need to form a comprehensive understanding of the architecture of international sustainability reporting standards, which is an important prerequisite for improving the quality of management, ensuring business transparency, and integrating national enterprises into the global economic space.

The purpose of this study is to develop a comprehensive academic understanding of the international sustainability reporting framework by conducting a systematic review, summarizing key approaches, principles, and interrelationships among the main standards, and determining their role in ensuring the transparency, comparability, and effectiveness of corporate non-financial reporting.

The research methodology is based on the comprehensive use of general scientific and specialized research methods. The method of systems analysis was applied to examine the systems of international sustainability reporting standards and to identify their role in ensuring transparency, comparability, and effectiveness. A comparative analysis was used to examine international non-financial reporting standards. Generalization methods were used to summarize the research findings, principles, and interrelationships between the main standards. The structural-logical method was used to establish cause-and-effect relationships between the main standards.

Results. The gradual transition from fragmented, voluntary initiatives to a comprehensive, regulated system for disclosing non-financial information reflects the evolution of sustainability reporting standards and the growing importance of ESG factors. The key approaches and interrelationships between the main non-financial reporting standards are summarized. It has been determined that the architecture of the standards is geared towards integrating non-financial reporting into the corporate governance system, where it serves as a tool for risk management, performance assessment and the creation of competitive advantages. Non-financial reporting is gradually transforming from an information tool into a vital mechanism for risk management, performance assessment, and the creation of competitive advantages.

Research prospects. The research findings outline promising directions for further academic development and the practical integration of the architecture of international non-financial reporting standards for enterprises in the transport sector. The priority is to develop mechanisms for implementing non-financial reporting standards in the operations of transport enterprises, regardless of their size.

Key words: sustainable development, sustainability reporting, non-financial reporting, ISSB, ESRS, GRI, TNFD, CDP.

УДК 336.22/.24:004]:658.821

Огренич Юлія Олександрівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, банківської
справи,*

страхування та фондового ринку

Запорізький національний університет

ORCID: 0000-0002-0294-1889

Аношкіна Софія Сергіївна

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти*

Запорізького національного університету

ORCID: 0009-0007-9238-4249

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-19

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВИХ І МИТНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Вступ. Сучасні тенденції цифрової трансформації охопили різні напрямки діяльності та євроінтеграційний курс України, умови воєнного стану і післявоєнного відновлення посилюють необхідність модернізації сфери державного управління в аспекті цифровізації податкового та митного адміністрування. Здійснення цифровізації податкових та митних органів є важливим інструментом налагодження взаємодії з платниками податків, тобто підприємствами, спрощення адміністративних процедур, мінімізації ризиків. Зокрема, використання електронних сервісів, аналітичних платформ податкової і митної служби, автоматизованих систем контролю, електронного документообігу на підприємствах дозволяє своєчасно виконувати податкові зобов'язання, оптимізувати облік, пришвидшити митне оформлення товарів, скоротити витрати, що забезпечить підвищення ефективності їх функціонування.

Мета. Метою є дослідження стану цифровізації податкових та митних органів, впливу податкового навантаження на результати роботи підприємств, а також розробка напрямків цифровізації податкової та митної системи, перспектив до покращення ефективності роботи бізнесу.

Матеріали і методи. Основними матеріалами дослідження є: праці науковців, які досліджували питання використання цифрових технологій на рівні контролюючих органів, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств; нормативно-правове забезпечення щодо нарахування і сплати податків; матеріали податкової та митної служби щодо використання електронних сервісів.

З метою проведення дослідження використано наступні методи: теоретичного узагальнення та наукової абстракції (для дослідження сутності податкової та митної системи, цифровізації); статистичного аналізу та порівняння (для аналізу стану податкової та митної системи України, Е-сервісів податкової та митної служби); групування та систематизації (для визначення переваг підприємств від впровадження цифрових інструментів, переліку проблем податкової та митної системи та напрямків їх цифровізації, перспективних напрямків покращення ефективності роботи підприємств); графічний метод (для відображення результатів дослідження); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків).

Результати. Встановлено, що використання цифрових податкових і митних сервісів виступає як фактор розвитку підприємств, забезпечення їх фінансової стабільності та підвищення операційної ефективності. Проаналізовано сучасний стан податкової та митної системи України, а саме розглянуто динаміку податкових надходжень по країні, за областями, за видами діяльності, розглянуто динаміку переміщення товарів та транспортних засобів через митний кордон України, оподаткованого імпорту, ввізного мита. Розглянуто використання цифрових інструментів у податковій та митній сфері



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

і з'ясовано, що їх впровадження впливає на взаємодію з підприємствами, а також на інвестиційну привабливість країни, швидкість інтеграції України до ЄС. Виокремлено переваги в аспекті впровадження цифрових інструментів у податковій та митній сфері для підприємств: оптимізація часових витрат на подання податкової і митної звітності завдяки використанню системи електронного декларування; покращення фінансового планування на підставі постійного доступу до податкової інформації; підвищення конкурентоспроможності завдяки покращенню операційної ефективності від впровадження цифрових технологій; проведення електронних перевірок сприяє зменшенню випадків ухиленню від сплати податків, попередженню ризиків та мінімізації штрафних санкцій; прозорість взаємодії з податковими та митними органами дозволяє зменшити кількість спірних ситуацій; підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності завдяки прискоренню митного оформлення, що сприяє безперервності постачання товарів; цифровізація адміністрування податкових та митних процедур шляхом мінімізації ручної праці дозволяє зменшити фінансові витрати підприємств та ін. Також визначено проблеми податкової та митної системи України, які впливають на функціонування підприємств; запропоновано напрямки цифровізації податкової, митної системи; сформовано перспективи до покращення ефективності роботи, конкурентоспроможності підприємств.

Перспективи. Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на визначення науково-методичних засад до цифровізації податкових і митних процесів, проведення оцінки ефективності функціонування та конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: податкова система, митна система, цифровізація, цифрові технології, електронні сервіси, ефективність функціонування, конкурентоспроможність підприємств, прибутковість, інновації.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація охопила всі сфери діяльності та враховуючи євроінтеграційний курс України, важливість післявоєнного відновлення існує потреба у модернізації сфери державного управління, що охоплює напрямок впровадження цифрових технологій у роботу податкових та митних органів. Використання електронних сервісів податкової і митної служби дозволяє підприємствам своєчасно подавати податкову звітність, заповнювати декларації, контролювати сплату податків, погашати штрафні санкції, здійснювати подання електронних митних декларацій, що позитивно впливає на економію трудових, фінансових ресурсів, дозволяє скоротити витрати, здійснювати податкове планування і прогнозування та відповідно забезпечить підвищення ефективності їх функціонування. Означене дозволяє стверджувати важливість питання впровадження цифрових інструментів у роботу контролюючих органів, що має значний вплив на функціонування підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання цифрових технологій на рівні контролюючих органів, покращення роботи та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств розглянута у працях: Амеліна Н.К., Комчатних О.В., Левіщенко О.С. [1]; Кінзерська Н.В. [5]; Криниця С.О. [6]; Михайлик О.М., Давидчук М.С. [7, с. 60–64]; Огренич Ю.О. [9, с. 6–12; 10, с. 453–458; 20, с. 10–15]; Павлов К.В., Павлова О.М., Білю І.О., Ткачук Ю.Е. [11]; Панасюк В., Монастирський Г. [12, с. 206–208]; Пушкар Т.А., Соболева Г.Г., Славута О.І. [15, с. 166–168]; Сарана Л.А. [16].

Проте, існує потреба у більш детальному дослідженні стану цифровізації податкових і митних процесів, їх впливу на показники роботи та конкурентоспроможності підприємств. Означене дозволить визначити напрямки цифровізації податкової, митної системи, перспективи до підвищення ефективності роботи підприємств.

Мета статті. Мета статті — дослідження стану цифровізації податкових та митних органів, впливу податкового навантаження на результати роботи підприємств, а також розробка напрямків цифровізації податкової та митної системи, перспектив до покращення ефективності роботи бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для підприємств різних форми власності впровадження та використання цифрових сервісів податкової та митної служби дозволяє оптимізувати багато процесів, таких як заповнення і подання податкової звітності, податкових та митних декларацій, перевірки стану податкового боргу, сплата податків, відслідковування податкових перевірок. Все це сприяє економії трудових та часових ресурсів, ефективності податкового прогнозування і планування та відповідно підвищує фінансову стабільність, ефективність роботи. Поряд з цим, цифрова трансформація податкової та митної системи також впливає на інтеграцію України до цифрового ринку ЄС, інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Враховуючи означене доцільним є дослідження стану цифровізації податкових та митних органів, впливу податкового навантаження на функціонування підприємств.

Розвиток податкової та митної системи України характеризується швидкими процесами цифрової трансформації, які дозволяють спростити взаємодію держави й бізнесу, впливають на ефективність функціонування підприємств. Цифровізація охопила такі аспекти, як реєстрація платників, подання звітності, податкових накладних, розбудову інтегрованих інформаційних середовищ. Також актуалізуються питання кібербезпеки, захисту персональних і комерційних даних, легітимності електронних підписів та управління технологічними ризиками. Загалом підприємства, які впроваджують цифрові податкові й митні сервіси у власні бізнес-процеси, досягають скорочення операційних витрат, підвищення прозорості взаємодії із державними інституціями, що безпосередньо гарантує зростання їх конкурентоспроможності.

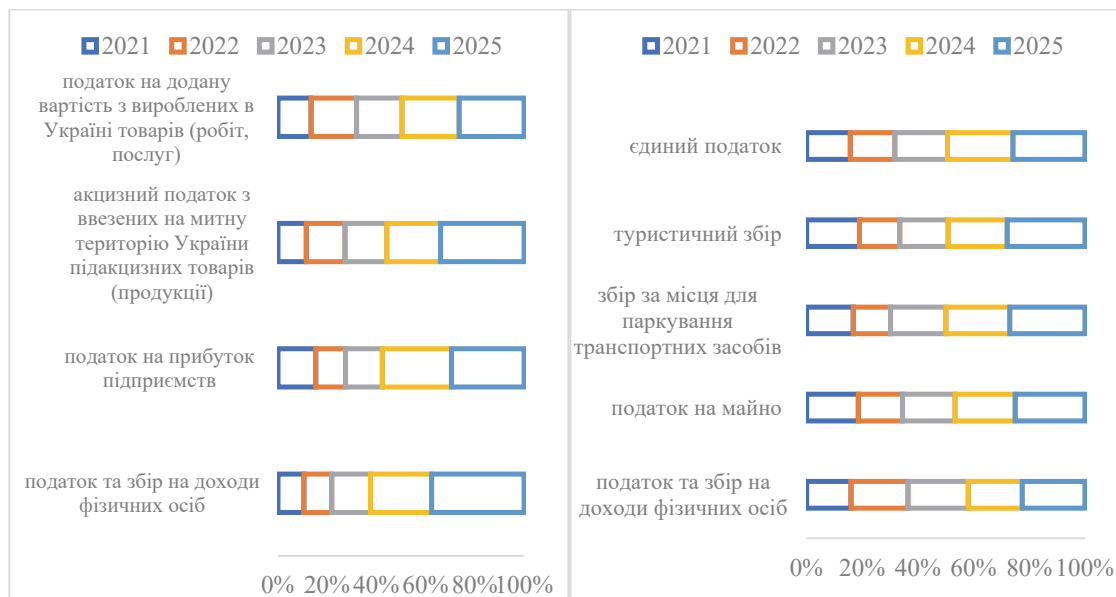


Рис. 1. Стан надходження податків та зборів за період 2021–2025 рр., %

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

Проаналізувавши підходи науковців з'ясовано, що «цифровізація визначається як глибока трансформація бізнесу, яка передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності підприємств, зокрема транспортних, і покращення взаємодії з клієнтами» [1; 11]. Таким чином, цифровізація сприяє швидкому доступу бізнесу до державних послуг, мінімізує адміністративні витрати, підвищує прозорість та відповідно забезпечує прийняття ефективних рішень.

Враховуючи означене слід наголосити, що цифровізація відіграє вагомую роль у системі державного управління, вдосконаленні податкової та митної системи, що відповідно гарантує конкурентоспроможність як держави, так і підприємств [13; 14; 19]. Крім того, в умовах загострення конкурентної боротьби, пришвидшення процесів цифрової трансформації, активного впровадження штучного інтелекту, важливим питанням є посилення конкурентних переваг підприємств через покращення результатів фінансової діяльності, використання інновацій, налагодження взаємодії з податковими і митними органами [15].

Першочергово слід здійснити аналіз стану податкової системи України та розглянути динаміку податкових надходжень по країні, за областями, видами діяльності, що відображає тенденції функціонування підприємств, їх прибутковість через розмір сплати податків, а також рівень комунікації з податковою службою, зручність функціонування податкових сервісів. З рис. 1 видно, що динаміка надходжень податків до державного і місцевого бюджету демонструє зростання, бо за 2025 р. у порівнянні з 2024 р. надходження до бюджету держави зросли на 21,8%, до місцевих бюджетів на 13,4%.

Доцільно відзначити, що за 2025 р. у порівнянні з 2024 р. найбільше зростання має податок на заробітну плату (державний бюджет — зростання на 51%, місцевий бюджет — зростання на 16,6%), акцизний податок з ввезених підакцизних товарів (державний бюджет — зростання на 55,6%), податок на додану вартість з вироблених товарів (державний бюджет — зростання на 14,2%), акцизний податок з вироблених



Рис. 2. Стан надходження податків та зборів в розрізі областей України за період 2021–2025 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

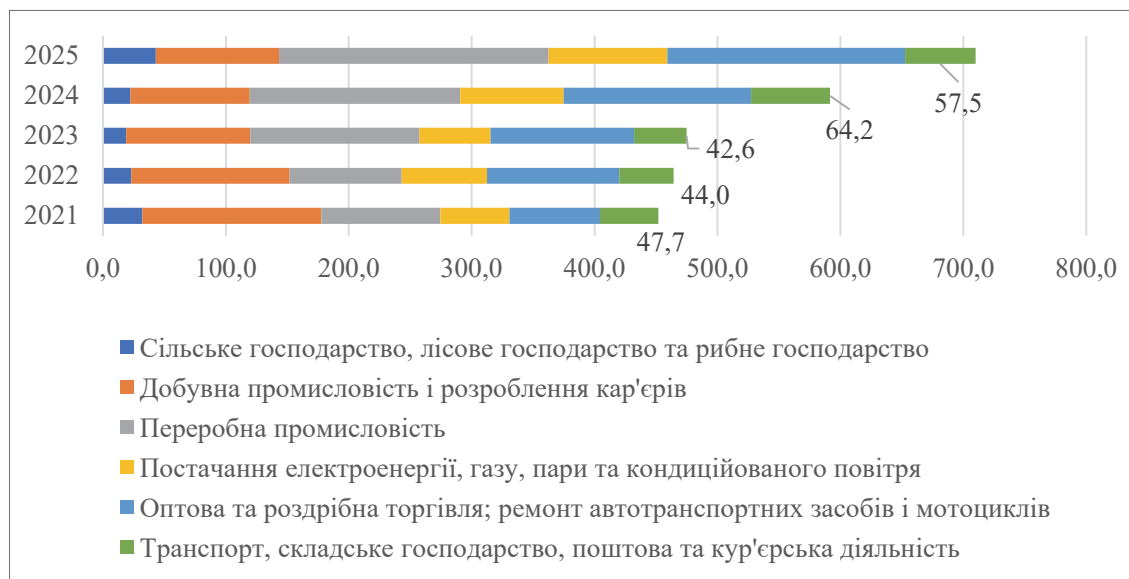


Рис. 3. Стан надходження податків та зборів в розрізі видів економічної діяльності України за період 2021–2025 рр., млн. грн

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

підакцизних товарів (державний бюджет — зростання на 13,70%), туристичний збір (місцевий бюджет — зростання на 31,5%), збір за місця для паркування транспортних засобів (місцевий бюджет — зростання на 17,90%), податок на майно (місцевий бюджет — зростання на 16,1%) [8].

За результатами дослідження податків в розрізі областей України визначено, що ситуація є змінною та впродовж 2025 р. зростання мають Дніпропетровська (3,9%), Житомирська (31,7%), Закарпатська (78,7%), Запорізька (40,3%), Львівська (27%), Одеська (28,9%), Тернопільська (26,1%) та ін. області (рис. 2) [8]. Проаналізовані показники демонструють позитивну тенденцію щодо стабілізації роботи бізнесу та зростання відрахувань до бюджетів різних рівнів.

Важливою є динаміка показника надходження податків за різними видами економічної діяльності та він впродовж останніх років відображає позитивну тенденцію до зростання, що обумовлено налагодженням комунікації з податковою службою, впровадженням електронних сервісів, наданням податкових пільг, покращенням фінансових результатів підприємств та зростанням рівня конкурентоспроможності. Розглядаючи рис. 3 можна відзначити, що за 2025 р. надходження податків зросло від сільського господарства (на 92,8%), добувної промисловості (на 3,1%), переробної промисловості (на 28,0%), постачання електроенергії (на 15%), водопостачання (на 32,4%), будівництва (на 32,3%), оптової і роздрібної торгівлі (на 26,8%), інформації та телекомунікації (на 45,2%), освіти (на 54,6%), охорони здоров'я (на 56,9%), але від транспорту відбулося скорочення на 10,4% та ін. [8].

Розглянуто на прикладі підприємства обсяг сплати податків, що дозволило деталізувати динаміку витрат податку на прибутку, існуючих зобов'язань. Зокрема, ТОВ «Нова пошта» протягом 2024 р. відносно

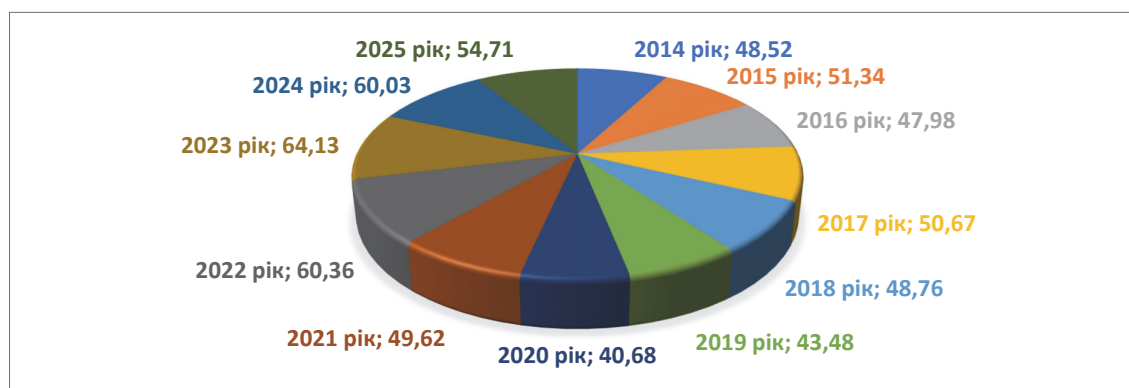


Рис. 4. Стан переміщення товарів через митний кордон України за період 2021–2025 рр., млн. тонн

Джерело: побудовано авторами на основі [18]



Рис. 5. Динаміка показника оподаткованого імпорту України за період 2021–2025 рр., тис. дол. США

Джерело: побудовано авторами на основі [18]

2023 р. характеризується скороченням витрат з податку на прибуток на 28,60%, зростанням зобов'язань з ПДВ на 36,66%, зобов'язань з податку на прибуток у 1,26 рази [4]. Зниження відрахувань у вигляді податку на прибуток пояснюється політичною, економічною ситуацією, що вплинуло на скорочення рівня прибутковості протягом 2024 р.

Поряд з податковою, розглянуто стан митної системи та детально проаналізовано динаміку переміщення товарів та транспортних засобів через митний кордон, оподаткованого імпорту, ввізного мита. Проаналізувавши показники на рис. 4 можна відзначити, що переміщення товарів через митний кордон за країнами ЄС скоротилося протягом 2025 р. відносно 2024 р. на 8,86% та найбільше скорочення спостерігається по Словаччині (на 13,92%), Угорщині (на 19,04%) та Румунії (на 22,03%) [18]. За показником переміщення транспортних засобів через митний кордон у 2025 р. на кордоні з країнами ЄС відбулося зростання на 1,45% та підвищення має Польща (на 5,32%), але відбулося скорочення на кордоні Словаччини (на 4,76%), Румунії (на 5,96%).

Значну частку надходжень до державного бюджету забезпечує сплата митних платежів з товарів, які ввозяться, що відображається в показнику оподаткованого імпорту (рис. 5). Протягом 2025 р. показник оподаткованого імпорту мав зростання за галузевою структурою та особливо серед групи продовольчих товарів (на 14,14%), паливно-енергетичних товарів (на 2,87%), продукції хімічної промисловості (на 6,79%), деревини (на 3,15%), металів (на 16,55%), машин та устаткування (20,08%) [18].

Розглядаючи динаміку ввізного мита протягом 2022–2025 рр. можна відзначити, що склалася позитивна динаміка та показник постійно зростає. Зокрема, протягом 2025 р. порівняно з 2024 р. ввізне мито підвищилося на 12,7%, що свідчить про збільшення частки товарів, які ввозяться в Україну та підтверджує налагодження зовнішньо-економічної діяльності (рис. 6) [2].

Таким чином, дослідження динаміки податкових надходжень, рівня економічної активності регіонів, відрахувань податків за видами економічної діяльності, надходження митних платежів свідчить про нерівномірний розвиток господарського потенціалу країни й концентрацію основних фінансових ресурсів у промислових центрах. Доцільним є здійснення цифровізації податкової та митної системи як передумови покращення роботи відповідних органів та створення передумов для підвищення ефективності роботи бізнесу, зростання їх конкурентоспроможності. Використання цифрових технологій є передумовою підвищення ефективності роботи податкових органів, прозорості функціонування підприємств та автоматизації податкових процедур.

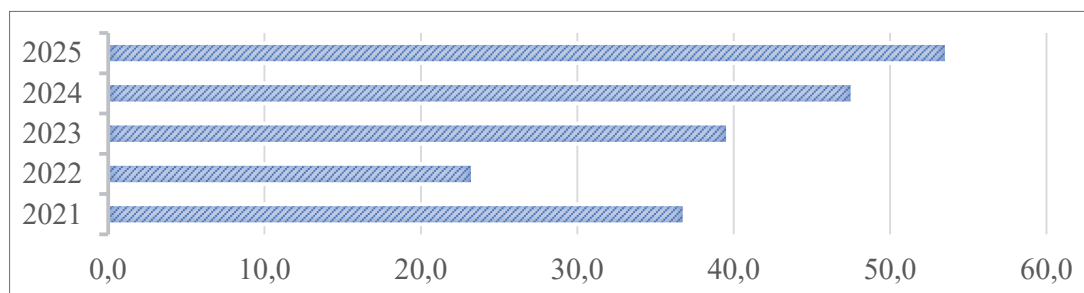


Рис. 6. Динаміка ввізного мита до Зведеного бюджету за період 2021–2025 рр., млрд. грн

Джерело: побудовано авторами на основі [2]

Доцільним є детальне дослідження існуючих цифрових інструментів, які використовуються у податковій та митній сферах, що дозволить визначити їх особливості та встановити вплив на оптимізацію податкових і митних процесів (рис. 7–8). Початково розглянуто цифрові інструменти, які впроваджено у податковій сфері та слід виділити такі: електронний кабінет створений для зручності роботи платника податків щодо подання звітності, отримання довідок, сплати податків і листування з ДПС; податкова карта України є інтерактивною мапою з інформацією щодо податкових показників по регіонах; онлайн-навчання містить набір відеоуроків з питань оподаткування для громадян і бізнесу; дізнайся більше про свого бізнес-партнера дає змогу перевірити податкову доброчесність контрагентів; загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс є офіційною базою даних щодо податкових роз'яснень, інструкцій і консультацій для платників; сервіс «Пульс» дозволяє інформувати про проблеми чи порушення під час взаємодії з податковими органами; електронна звітність дозволяє подавати декларації і звіти в електронній формі з використанням електронного підпису; інформація з реєстрів містить доступ до відкритих податкових реєстрів (платників ПДВ, єдиного податку тощо); інформація про максимальні роздрібні ціни містить дані щодо зареєстрованих цін на підакцизні товари; система обліку публічної інформації є інструментом доступу до публічних документів і запитів; дані Єдиного реєстру індивідуальних податкових консультацій дозволяють переглядати офіційні консультації, надані платникам податків; для волонтерів — сервіс призначений для реєстрації волонтерів і перевірки їхнього статусу; калькулятор для обчислення сум податку є інструментом для автоматичного розрахунку податку на нерухоме майно, плати за землю; мобільний застосунок «Моя податкова» є версією електронного кабінету для контролю податкових зобов'язань у смартфоні; пошук марки акцизного податку надає доступ до інформації з реєстру марок акцизного податку, дозволяє їх перевіряти [3]

Також проаналізовано цифрові інструменти, які впроваджено у митній сфері та слід виділити такі (рис. 8): калькулятор митної вартості авто дозволяє розрахувати суму митних платежів при імпорті транспортних засобів в Україну; єдине вікно для міжнародної торгівлі є системою обміну даними між митницею та іншими державними органами, дозволяє подати документи через один портал; пошук класифікаційних рішень дозволяє перевіряти рішення щодо класифікації товарів за кодами УКТ ЗЕД; інтегрований митний тариф містить інформацію про ставки мит, акцизів, ПДВ, нетарифні заходи та правила торгівлі; час очікування в пунктах пропуску відображає актуальний стан черг на кордоні для вантажного і пасажирського транспорту; вилучене майно — реєстр конфіскованого, арештованого чи залишеного на зберіганні майна, що перебуває у розпорядженні митних органів; перевірка статусу VIN-коду транспортного засобу дозволяє перевірити статус митного оформлення транспортного засобу за VIN-кодом; перевірка статусу вантажної митної декларації (ВМД) є онлайн-інструментом для відстеження поточного стану обробки вантажної митної декларації [17].

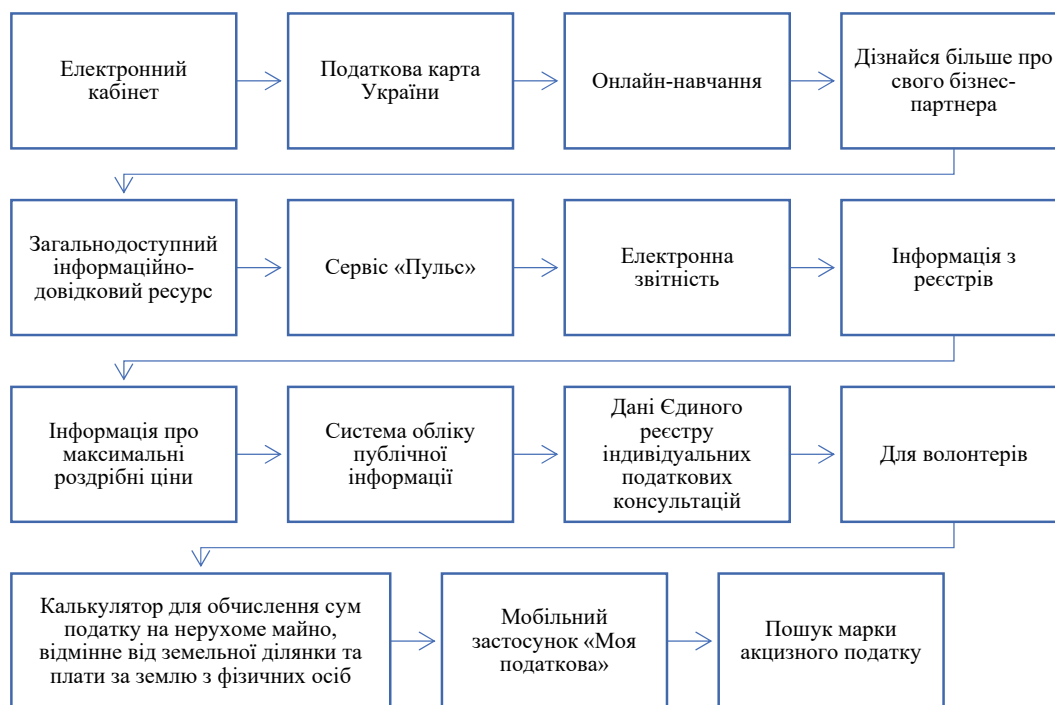


Рис. 7. Основні Е-сервіси Державної податкової служби України
Джерело: згруповано авторами на основі [3]

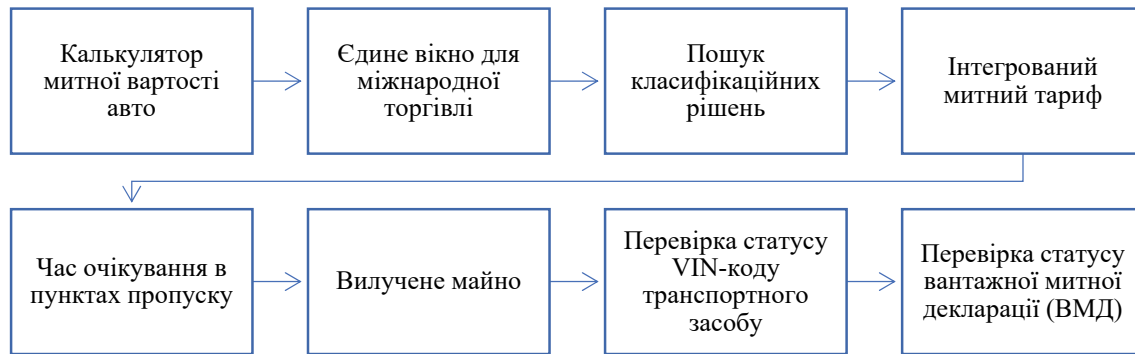


Рис. 8. Основні Е-сервіси Державної митної служби України

Джерело: згруповано авторами на основі [17]

Можемо відзначити, що у податковій та митній сферах відбувається активне впровадження електронних сервісів. Проаналізовані цифрові інструменти автоматизують процеси подання звітності, взаємодії платників із контролюючими органами, забезпечують прозорість та ефективність адміністрування податків, сприяють оптимізації процедур оформлення вантажів, підвищенню рівня контролю та прозорості зовнішньоекономічних операцій. Використання розглянутих цифрових рішень у податково-митній системі також підвищує конкурентоспроможність бізнесу, зменшує адміністративне навантаження.

За результатами дослідження встановлено, що вагомими перевагами для підприємств від впровадження цифрових інструментів у податковій та митній сфері є наступні (рис. 9): пришвидшення подання податкової та митної звітності, декларацій завдяки використанню електронного кабінету, що дозволяє мінімізувати помилки та оперативно виконувати вимоги; здійснення електронних перевірок дозволяє підвищити ефективність податкового контролю, мінімізувати ризики, випадки застосування фінансових санкцій та скоротити обсяг податкового боргу; взаємодія бізнесу з контролюючими органами через електронний кабінет дозволяє підвищити прозорість, відкритість даних та мінімізувати кількість спірних питань; підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності на підставі використання електронних митних технологій, що дозволяє скоротити терміни оформлення вантажів; покращення фінансового планування та підвищення ефективності управлінських рішень шляхом впровадження цифрових інструментів контролюючих органів, доступу до відповідної інформації; підвищення конкурентоспроможності завдяки комплексному використанню цифрових рішень контролюючих органів, що сприяє пристосуванню бізнесу до ринкового середовища; підвищення ефективності внутрішнього контролю завдяки інтеграції податкових та митних інформаційних систем в роботі підприємства, що також забезпечує цілісність даних; рівність умов для ведення бізнесу шляхом однакового доступу до цифрових сервісів, що зменшує вплив людського фактору; підвищення інноваційної активності завдяки використанню цифрових рішень контролюючих органів, що також створює передумови до впровадження іноземного досвіду; автоматизація адміністрування податкових та митних процедур дозволяє зменшити потребу у трудових та відповідно фінансових ресурсах, що скорочує витрати підприємств на адміністрування. Дані переваги мають вплив не лише на ефективність функціонування підприємств, але й дозволяють підвищити конкурентоспроможність.

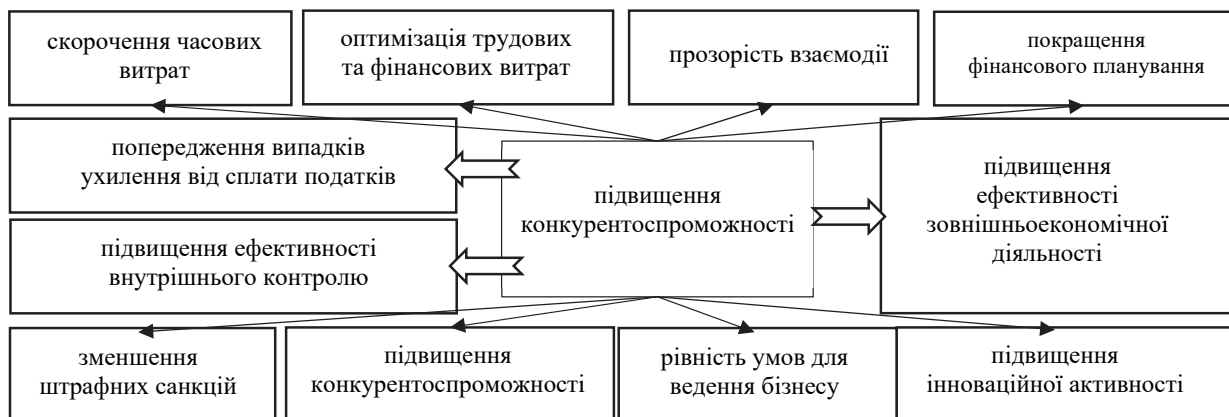


Рис. 9. Переваги підприємств від впровадження цифрових інструментів у податковій та митній сфері

Джерело: складено авторами

Результати дослідження дозволили з'ясувати набір проблем, які характерні для податкової та митної системи України та впливають на функціонування підприємств (рис. 10): складність законодавчої бази, мінливість податкових вимог, неоднозначність їх практичного використання впливає на функціонування підприємств через складність стратегічного планування, передбачуваність умов ведення бізнесу; недостатня прозорість результатів податкових перевірок та здійснення відбору суб'єктів господарювання для здійснення перевірок, що обумовлює ризик втручання в роботу підприємства; складний механізм відшкодування податків, що знижує фінансову стійкість, ліквідність бізнесу; залежність від людського фактора, що може вплинути на результати перевірок від контролюючих органів, спричинити виникнення корупційних ризиків та знижує довіру бізнесу; недостатня узгодженість інформаційних систем податкових та митних органів, що спричиняє технічні збої, дублювання інформації та необхідність повторного подання інформації; значна тривалість митного оформлення товарів та тривалий період податкових перевірок може призвести до зростання витрат, порушення процесу виробництва, затримки збуту продукції; недостатня консультаційна підтримка бізнесу та складність використання окремих цифрових сервісів, що ускладнює своєчасність подання звітності, заповнення декларацій, сплати податків; низький рівень готовності підприємств до застосування цифрових технологій та впливає на здатність використовувати цифрові сервіси контролюючих органів; зростання адміністративного навантаження на бізнес через зростання податкових та митних зобов'язань, часових та трудових ресурсів на підготовку податкової звітності, проходження митних процедур, перевірок, що може призвести до зниження операційної активності; недостатній рівень захисту інформаційних системи податкових та митних органів обумовлює ризики поширення інформації, технічні збої та спричиняє виникнення операційних ризиків для підприємств; наявність податкових прогалин, які спричиняють зростання випадків ухилення від сплати податків. Зазначені проблеми є підтвердженням необхідності вдосконалення роботи податкових та митних органів в напрямку цифровізації як передумови зростання ефективності роботи, конкурентоспроможності підприємств.

Виокремивши переваги підприємств від впровадження цифрових інструментів та перелік проблем у податковій та митній сфері доцільно підсумувати, що застосування цифрових технологій дозволяє не лише підвищити ефективність роботи контролюючих органів, але й покращити операційну діяльність підприємств. Тому доцільно визначити напрямки цифровізації податкової та митної системи, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств (рис. 11): розробка та впровадження єдиної інтегрованої інформаційної платформи податкових та митних органів, що дозволить синхронізувати всі дані, уникнути дублювання інформації та підвищить доступність інформації для бізнесу, швидкість її пошуку та обробки; інтеграція інформаційних систем підприємств з цифровими сервісами контролюючих органів, що забезпечить скорочення фінансових та кадрових витрат, гарантуватиме автоматичний обмін даними; підвищення захисту податкових та митних даних, що гарантуватиме ефективність роботи цифрових сервісів, забезпечить довіру бізнесу; формування цифрових компетентностей контролюючих органів та платників податків, що

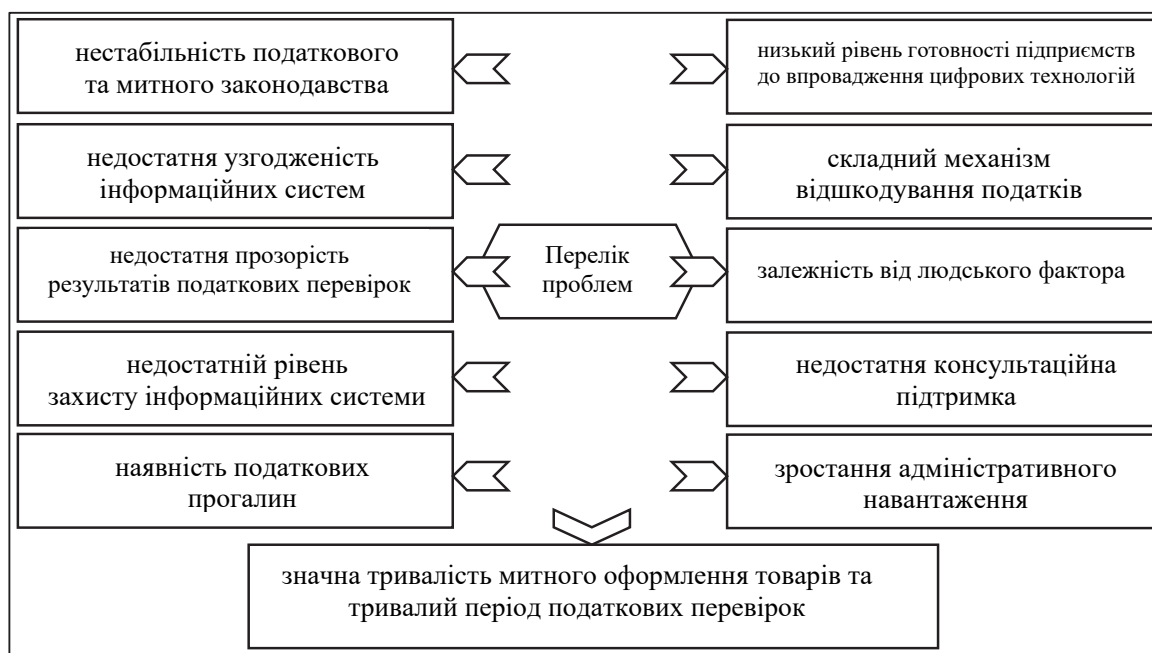


Рис. 10. Перелік проблем податкової та митної системи України, які впливають на функціонування підприємств
Джерело: складено авторами

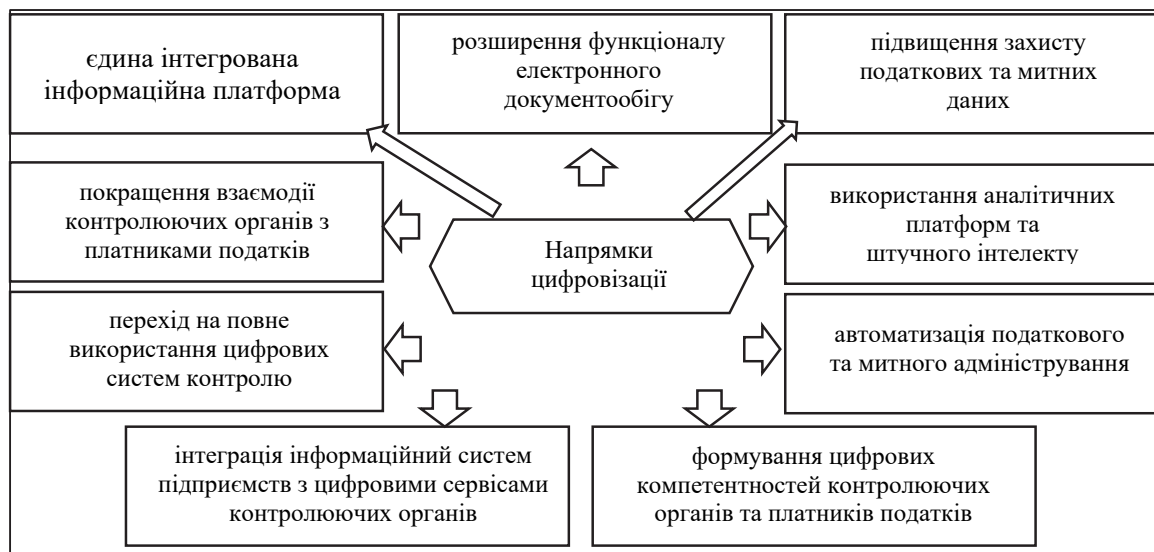


Рис. 11. Напрямки цифровізації податкової та митної системи, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств

Джерело: складено авторами

гарантуватиме ефективність застосування цифрових сервісів, технологій; застосування функціоналу електронного документообігу на підставі використання хмарних технологій та впровадження іноземного досвіду; покращення взаємодії контролюючих органів з платниками податків через впровадження цифрових помічників, індивідуальних онлайн-консультацій; використання аналітичних платформ та штучного інтелекту дозволить підприємствам підвищити ефективність податкового планування, прогнозування, розробляти якісні управлінські рішення; перехід на повне використання цифрових систем контролю за роботою суб'єктів господарювання, що дозволить застосувати штучний інтелект та зменшити кількість перевірок; автоматизація податкового та митного адміністрування сприятиме мінімізації використання трудових ресурсів та автоматизації проведення перевірок, здійсненню контролю, реєстрації платників податків, нарахуванню та сплати податків, декларуванню.

Встановивши важливість здійснення цифровізації податкових і митних процесів та їх роль у підвищенні ефективності функціонування підприємств доцільним є визначення шляхів до покращення показників роботи в умовах сьогодення. На підставі проведеного комплексного дослідження було запропоновано



Рис. 12. Перспективні напрямки покращення ефективності роботи підприємств

Джерело: складено авторами

перспективні напрямки до покращення ефективності роботи, впровадження яких сприятиме зростанню показників фінансової діяльності, рівня конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, до означених напрямів було віднесено наступні (рис. 12): автоматизація бізнес-процесів на підставі цифровізації дозволить підвищити результативність роботи підприємств, адже сприятиме оптимізації витрат, раціоналізації використання ресурсів та максимізації прибутку; розвиток експортного потенціалу сприятиме зростанню показників фінансово-господарської діяльності; підвищення якості товарів та послуг сприятиме зростанню кількості клієнтів, обсягів збуту продукції та відповідно рівня прибутковості; дотримання цілей сталого розвитку в аспекті зниження забруднення навколишнього середовища, енергетичних витрат; вдосконалення фінансового управління сприятиме покращенню планування, контролю, ефективному використанню капіталу та оптимізації витрат; цифровізація процесу логістики дозволить скоротити час на доставку, оптимізувати витрати та підвищити ефективність роботи; розвиток та формування цифрових компетентностей працівників шляхом навчання, що сприятиме ефективній, злагодженій роботі та вплине на фінансові показники підприємства; розвиток стратегічних партнерств в аспекті налагодження співпраці з іноземними компаніями, вітчизняним бізнесом, органами влади, що сприятиме обміну досвідом; формування фінансової, маркетингової стратегії та стратегії цифровізації, що дозволить раціоналізувати планування, прогнозування, контроль, використання фінансових ресурсів, вдосконалити збутову політику, визначити стратегічні засади впровадження цифрових інструментів; стимулювання інноваційного розвитку через запровадження податкових пільг, законодавче регулювання сприятиме виробництву інноваційної продукції та формуванню конкурентних переваг.

Висновки. Проведено дослідження стану цифровізації податкових та митних органів, впливу податкового навантаження на функціонування підприємств. З'ясовано, що цифровізація податкових і митних процесів має значний вплив на функціонування підприємств, що відображається у використанні цифрових сервісів щодо подання податкової звітності, декларацій, перевірки стану податкового боргу, сплати податків та дозволяє покращити податкове прогнозування і планування, підвищити фінансову стабільність. Сформовано перелік переваг для підприємств за умови використання цифрових інструментів у податковій та митній сфері: підвищення ефективності внутрішнього контролю; зменшення випадків ухилення від сплати податків; зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності; покращення фінансового планування; прозорість взаємодії; оптимізація трудових та фінансових витрат; скорочення часових витрат. Запропоновано напрямки цифровізації податкової та митної системи, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств: використання аналітичних платформ та штучного інтелекту; автоматизація податкового та митного адміністрування; перехід на повне використання цифрових систем контролю; покращення взаємодії контролюючих органів з платниками податків; підвищення захисту податкових та митних даних; використання електронного документообігу; єдина інтегрована інформаційна платформа. Отже, здійснення цифровізації податкових та митних органів є важливим інструментом налагодження взаємодії з підприємствами, що відповідно відображається на ефективності їх функціонування.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Амеліна Н.К., Комчатних О.В., Левіщенко О.С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії*. 2024. Вип. 35. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1432> (дата звернення: 03.02.2026).
2. Бюджет 2025 року. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770 (дата звернення: 07.02.2026).
3. Електронні сервіси, розміщені на офіційному вебпорталі ДПС. *Державна митна служба України*. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist/-elektronnyi-servisi/elektronni-servisi/> (дата звернення: 07.02.2026).
4. Інвесторам. *ТОВ «Нова пошта»*. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/> (дата звернення: 03.02.2026).
5. Кінзерська Н.В. Роль цифрових технологій у вдосконаленні обліку та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5156> (дата звернення: 03.02.2026).

6. Криниця С.О. Цифрова трансформація податкової та митної систем: зарубіжний досвід та перспективи для України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/375> (дата звернення: 02.02.2026).
7. Михайлик О.М., Давидчук М.С. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2025. № 2 (94). С. 59–65. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17413700757597.pdf> (дата звернення: 09.02.2026).
8. Надходження податків і зборів. *Державна податкова служба України*. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nadhodjennya-podatkov-i-zboriv-obov'яз/nadhodjennya-podatkov-i-zboriv/> (дата звернення: 01.02.2026).
9. Огренич Ю.О., Аношина С.С. Ефективне управління фінансами промислових підприємств через податкові механізми в умовах воєнного стану та цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2025. № 2 (53). С. 5–14. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1209> (дата звернення: 01.02.2026).
10. Огренич Ю.О., Череп А.В. Роль податкової системи у забезпеченні соціально-економічної безпеки та конкурентоспроможності економіки України в умовах цифровізації. *Сталий розвиток економіки*. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2025. № 4 (55). С. 452–459. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1444> (дата звернення: 01.02.2026).
11. Павлов К.В., Павлова О.М., Білю І.О., Ткачук Ю.Е. Цифровізація, як основний фактор розвитку бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2021/17/7741> (дата звернення: 07.02.2026).
12. Панасюк В., Монастирський Г. Цифровізація економічних процесів як чинник розвитку регіонального бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10, № 2. С. 205–208. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-2-205-208.pdf> (дата звернення: 08.02.2026).
13. Питання цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації. *Державна митна служба України*. URL: <https://customs.gov.ua/tsyfrovyy-rozvytok> (дата звернення: 05.02.2026).
14. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 01.02.2026).
15. Пушкар Т.А., Соболева Г.Г., Славута О.І. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 165–170. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/863> (дата звернення: 01.02.2026).
16. Сарана Л.А. Вплив цифровізації на митну та податкову політику України. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 14. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-08-02> (дата звернення: 02.02.2026).
17. Сервіси та інструменти. *Державна митна служба України*. URL: <https://customs.gov.ua/> (дата звернення: 03.02.2026).
18. Статистика та реєстри. *Державна митна служба України*. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 03.02.2026).
19. Цифровізація, сервіси. *Державна податкова служба України*. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/upravlinnya-zminami-dps/napryami-rozvitku/napryami-rozvitku-dps-2021-2024/2021-2022/tsifrovizatsiya-servisi/> (дата звернення: 01.02.2026).
20. Ohrenych Yu. O., Pronoza N. O. The impact of the taxation system on the financial stability of enterprises in the context of digitalization of the economy. *Financial Strategies of Innovative Economic Development: Proceedings Scientific Publications*. Zaporizhzhia: Publishing House «Helvetica», 2025. Issue 2 (66). P. 9–16. URL: <https://journalszfznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4649> (дата звернення: 01.02.2026).

References

1. Amelina, N.K., Komchatnykh, O.V., & Levishchenko, O.S. (2024). Tsyfrovizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku ekonomiky biznesu [Digitalization as the main factor of business economy development]. *Academic Visions*, 35. Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1432>
2. Ministry of Finance of Ukraine. (n.d.). *Biudzhet 2025 roku* [Budget 2025]. Retrieved from https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770
3. State Tax Service of Ukraine. (n.d.). *Elektronni servisy, rozmishcheni na ofitsiinomu vebportali DPS* [Electronic services posted on the official web portal of the State Tax Service of Ukraine]. Retrieved from <https://tax.gov.ua/diyalnist-/elektronnyi-servisi/elektronni-servisi-/>
4. Nova Poshta LLC. (n.d.). *Investoram* [Investors]. Retrieved from <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>
5. Kinzerska, N. (2024). Rol tsyfrovyykh tekhnolohii u vdoskonalenni obliku ta kontroliu zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv torhivli [The role of digital technologies in improving the accounting and control of foreign economic activity of trade enterprises]. *Economy and Society*, 69. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5156>

6. Krynytsia, S. (2025). Tsyfrova transformatsiia podatkovoi ta mytnoi system: Zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy [Digital transformation of taxation and customs system: International experience and prospects for Ukraine]. *Current Issues in Economic Sciences*, 9. Retrieved from <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/375>
7. Mykhailyk, O., & Davydchuk, M. (2025). Konkurentospromozhnist pidpriemstva ta shliakhy yii pidvyshchennia [Competitiveness of the enterprise and ways to improve it]. *Internauka. Series: Economic Sciences*, 2(94), 59–65. Retrieved from <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17413700757597.pdf>
8. State Tax Service of Ukraine. (n.d.). *Nadkhodzhennia podatkov i zboriv* [Tax and fee receipts]. Retrieved from <https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nadhodjennya-podatkov-i-zboriv—obov'яз/nadhodjennya-podatkov-i-zboriv/>
9. Ohrenych, Yu., & Anoshina, S. (2025). Efektyvne upravlinnia finansamy promyslovykh pidpriemstv cherez podatkovy mekhanizmy v umovakh voiennoho stanu ta tsyfrovizatsii ekonomiky [Effective financial management of industrial enterprises through tax mechanisms in the context of martial law and digitalization of the economy]. *Sustainable Economic Development*, 2(53), 5–14. Retrieved from <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1209>
10. Ohrenych, Yu., & Cherep, A. (2025). Rol podatkovoi systemy u zabezpechenni sotsialno-ekonomichnoi bezpeky ta konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii [The role of the tax system in ensuring socio-economic security and competitiveness of the Ukrainian economy in the context of digitalization]. *Sustainable Economic Development*, 4(55), 452–459. Retrieved from <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1444>
11. Pavlov, K., Pavlova, O., Bilo, I., & Tkachuk, Y. (2021). Tsyfrovizatsiia, yak osnovnyi faktor rozvytku biznesu [Digitalization as the main factor of business development]. *International Scientific Journal «Internauka»*, 17. Retrieved from <https://www.inter-nauka.com/issues/2021/17/7741>
12. Panasyuk, V., & Monastyrsky, G. (2025). Tsyfrovizatsiia ekonomichnykh protsesiv yak chynnyk rozvytku rehionalnoho biznesu [Digitalization of economic processes as a driver of regional business development]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(2), 205–208. Retrieved from <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-2-205-208.pdf>
13. State Customs Service of Ukraine. (n.d.). *Pytannia tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsii i tsyfrovizatsii* [Issues of digital development, digital transformation and digitalization]. Retrieved from <https://customs.gov.ua/tsyfrovyy-rozvytok>
14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). *Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI* [Tax Code of Ukraine dated December 2, 2010 No. 2755-VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#top>
15. Pushkar, T., Sobolieva, H., & Slavuta, O. (2023). Tsyfrovizatsiia yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Digitalization as a factor of ensuring enterprise competitiveness]. *Sustainable Economic Development*, 2(47), 165–170. Retrieved from <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/863>
16. Sarana, L. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na mytnu ta podatkovu polityku Ukrainy [The impact of digitalization on Ukraine's customs and tax policy]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 14. Retrieved from <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-08-02>
17. State Customs Service of Ukraine. (n.d.). *Servisy ta instrumenty* [Services and tools]. Retrieved from <https://customs.gov.ua/>
18. State Customs Service of Ukraine. (n.d.). *Statystyka ta reiestry* [Statistics and registers]. Retrieved from <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>
19. State Tax Service of Ukraine. (n.d.). *Tsyfrovizatsiia, servisy* [Digitalization, services]. Retrieved from <https://tax.gov.ua/diyalnist-/upravlinnya-zminami-dps/napryami-rozvitku/napryami-rozvitku-dps-2021-2024/2021-2022/tsyfrovizatsiya-servisi/>
20. Ohrenych, Yu. O., & Pronoza, N. O. (2025). The impact of the taxation system on the financial stability of enterprises in the context of digitalization of the economy. *Financial Strategies of Innovative Economic Development: Proceedings Scientific*, 2(66), 9–16. Retrieved from <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4649>

Дата першого надходження статті до видання: 16.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.03.2026

Дата публікації: 23.03.2026

Ohrenych Yuliia

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance,
Banking, Insurance and Stock Market
Zaporizhzhia National University*

Anoshina Sofia

*Student of the first (Bachelor's) Level of
higher Education
Zaporizhzhia National University*

DIGITIZATION OF TAX AND CUSTOMS PROCESSES AS A FACTOR IN IMPROVING THE EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Summary. Introduction. Modern trends in digital transformation have covered various areas of activity and the European integration course of Ukraine, the conditions of martial law and post-war recovery increase the need to modernize the sphere of public administration in terms of digitalization of tax and customs administration. The implementation of digitalization of tax and customs authorities is an important tool for establishing interaction with taxpayers, i.e. enterprises, simplifying administrative procedures, minimizing risks. In particular, the use of electronic services, analytical platforms of the tax and customs service, automated control systems, electronic document flow at enterprises allows for timely fulfillment of tax obligations, optimizing accounting, accelerating customs clearance of goods, reducing costs, which will ensure increased efficiency of their functioning.

Purpose. The purpose is to study the state of digitalization of tax and customs authorities, the impact of the tax burden on the performance of enterprises, as well as the development of directions for digitalization of the tax and customs system, and prospects for improving business efficiency.

Materials and methods. The main materials of the study are: works of scientists who studied the use of digital technologies at the level of regulatory authorities, increasing the level of competitiveness of enterprises; regulatory and legal support for the calculation and payment of taxes; materials of the tax and customs service on the use of electronic services.

For the purpose of conducting the study, the following methods were used: theoretical generalization and scientific abstraction (to study the essence of the tax and customs system, digitalization); statistical analysis and comparison (to analyze the state of the tax and customs system of Ukraine, E-services of the tax and customs service); grouping and systematization (to determine the benefits of enterprises from the implementation of digital tools, a list of problems of the tax and customs system and directions of their digitalization, promising directions for improving the efficiency of enterprises); graphical method (to display the results of the study); logical generalization of results (to formulate conclusions).

Results. It was established that the use of digital tax and customs services acts as a factor in the development of enterprises, ensuring their financial stability and increasing operational efficiency. The current state of the tax and customs system of Ukraine was analyzed, namely, the dynamics of tax revenues by country, by region, by type of activity were considered, the dynamics of the movement of goods and vehicles across the customs border of Ukraine, taxable imports, import duties were considered. The use of digital tools in the tax and customs sector was considered and it was found that their implementation affects interaction with enterprises, as well as the investment attractiveness of the country, the speed of Ukraine's integration into the EU. The advantages of implementing digital tools in the tax and customs sector for enterprises are highlighted: optimization of time

spent on submitting tax and customs reports through the use of an electronic declaration system; improvement of financial planning based on constant access to tax information; increased competitiveness due to improved operational efficiency from the implementation of digital technologies; conducting electronic inspections helps reduce cases of tax evasion, prevent risks and minimize penalties; transparency of interaction with tax and customs authorities allows to reduce the number of controversial situations; increasing the efficiency of foreign economic activity due to the acceleration of customs clearance, which contributes to the continuity of the supply of goods; digitalization of the administration of tax and customs procedures by minimizing manual labor allows to reduce the financial costs of enterprises, etc. Also, problems of the tax and customs system of Ukraine that affect the functioning of enterprises are identified; directions of digitalization of the tax and customs system are proposed; prospects for improving the efficiency of work and competitiveness of enterprises are formed.

Discussion. Further scientific research will be aimed at determining the scientific and methodological foundations for the digitalization of tax and customs processes, assessing the efficiency of the functioning and competitiveness of enterprises.

Key words: tax system, customs system, digitization, digital technologies, electronic services, operational efficiency, competitiveness of enterprises, profitability, innovations.

УДК 330.4: 504.06

Онищенко Андрій Михайлович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри інформаційних систем
та технологій*

*Київський національний університет
імені Тараса Шевченка*

ORCID: 0000-0003-3975-8946

Остапенко Олександр Петрович

*кандидат економічних наук, доцент,
начальник кафедри фінансового
забезпечення військ*

Військовий інститут

*Київського національного університету
імені Тараса Шевченка*

ORCID: 0000-0003-3194-0372

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-29

ДВОСЕКТОРНА ЕКОЛОГО- ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ ОПТИМАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СКОРОЧЕННЯ ЕМІСІЙ ПАРНИКОВИХ ГАЗІВ

Анотація. Вступ. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням уваги до проблем зміни клімату та зростання антропогенного впливу на навколишнє середовище. Основною причиною глобального потепління визнається підвищення концентрації парникових газів в атмосфері, що зумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів їх скорочення. Наслідки кліматичних змін проявляються у вигляді екстремальних погодних явищ, деградації природних ресурсів та зниження ефективності економічної діяльності.

Міжнародна спільнота реагує на ці виклики через укладення глобальних угод, зокрема Кіотського протоколу та Паризької угоди, які передбачають обмеження викидів парникових газів. Реалізація таких угод потребує створення ефективних економічних механізмів, що поєднують інтереси економічного розвитку та екологічної безпеки.

У зв'язку з цим особливого значення набуває розвиток еколого-економічного моделювання, яке дозволяє формалізувати взаємозв'язки між економічною діяльністю та станом довкілля. Існуючі підходи, зокрема міжгалузеві, енергетичні та макроекономічні моделі, мають певні обмеження щодо комплексного врахування екологічних факторів.

Тому актуальним є створення моделей, які здатні одночасно враховувати динаміку виробництва, екологічні обмеження та інструменти економічної політики. Саме таким підходом є двосекторна еколого-економічна модель, яка дозволяє досліджувати взаємодію між виробничою та природоохоронною діяльністю в умовах обмежень на викиди.

Мета. Метою дослідження є розробка двосекторної еколого-економічної моделі оптимального розвитку економічної системи в умовах обмежень на викиди парникових газів. Особлива увага приділяється формалізації взаємозв'язку між економічним зростанням та екологічними обмеженнями.

У межах поставленої мети передбачається поєднання матеріального та екологічного балансів у єдиній динамічній моделі. Також метою є формулювання задачі оптимального керування, спрямованої на максимізацію інтегрального споживання.

Додатковим завданням є дослідження стаціонарних і магістральних траєкторій розвитку економічної системи. Отримані результати мають сприяти обґрунтуванню ефективної екологічної та економічної політики.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу еколого-економічних процесів. У роботі використано методи економіко-математичного моделювання, зокрема апарат теорії оптимального керування та динамічних систем.

Ключовим інструментом дослідження виступає двосекторна модель, що включає основне виробництво та допоміжний сектор з утилізації викидів. Для опису виробничих процесів застосовано виробничі функції неокласичного типу.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Динаміка системи задається диференціальними рівняннями, які описують зміну виробничих потужностей, обсягів випуску та рівня викидів. Оптимізаційна задача формулюється як задача максимізації інтегрального споживання.

Для отримання умов оптимальності застосовано принцип максимуму Понтрягіна. Інформаційною базою дослідження є наукові публікації, статистичні дані та матеріали міжнародних організацій.

Результати. У статті запропоновано двосекторну еколого-економічну модель оптимального розвитку національної економіки в умовах обмежень на емісію парникових газів. Модель поєднує матеріальний баланс виробництва та розподілу валового випуску з екологічним балансом утворення й скорочення викидів. Економічна система представлена основним виробництвом та допоміжним сектором, спрямованим на утилізацію емісій і реалізацію екологічних інвестиційних проєктів, у тому числі в межах міжнародних механізмів співпраці.

Оптимізаційна задача сформульована як задача теорії оптимального керування з критерієм максимізації інтегрального питомого споживання протягом планового періоду. Застосування принципу максимуму Понтрягіна дозволило отримати необхідні умови оптимальності, дослідити структуру гамільтоніана та визначити стаціонарні й магістральні траєкторії збалансованого зростання.

Отримані результати створюють формалізовану основу для аналізу компромісу між економічним розвитком і кліматичною політикою, розширюють інструментарій еколого-економічного моделювання та можуть бути використані при формуванні національних стратегій сталого розвитку відповідно до глобальних кліматичних зобов'язань.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розширення моделі з урахуванням міжнародної торгівлі квотами на викиди. Перспективним є врахування невизначеності параметрів та використання нечітких моделей.

Також доцільним є застосування моделі для аналізу національних стратегій сталого розвитку. Розвиток підходу може включати багатосекторні моделі та інтеграцію з реальними статистичними даними.

Ключові слова: еколого-економічне моделювання, Паризька угода, теорія оптимального керування, магістральні траєкторії.

Постановка проблеми. Аналіз кліматичних змін переважно був зосереджений на вивченні змін температури повітря, атмосферних опадів, снігового покриву та стихійних гідрометеорологічних явищ за всю історію інструментальних спостережень. Отримані дані дають загальну картину потепління на планеті в цілому, перерозподілу випадіння опадів. Пов'язані з погодою та кліматом стихійні катаклізми стають причиною скорочення виробництва продукції, забруднення вод, поверхні землі, руйнування об'єктів економіки, інфраструктури. Розробка сценаріїв зміни клімату проводилась на основі найрізноманітніших підходів. З метою повного врахування всіх суттєво впливаючих на клімат факторів в розгляд було включено фізичні процеси, пов'язані з рівнем радіації, фотохімією, термодинамікою, випаровуванням, конденсацією і т.п. Більшість проведених досліджень зводяться до того, що основною причиною кліматичних змін є надмірна концентрація парникових газів в атмосфері Землі. Наявні дані низки спостережень [1] засвідчують той факт, що регіональні зміни клімату вже суттєво вплинули на ряд фізичних та біологічних процесів та систем. Приклади таких змін включають скорочення льодового покриття, танення вічної мерзлоти, зміна висоти розповсюдження рослинності, скорочення популяції певних видів рослин та тварин, посилення процесів спустинення. Антропогенні зміни фізичних та хімічних властивостей атмосфери володіють потенціалом безпосереднього впливу на якість життя і навіть на саме існування деяких її форм.

Разом з тим визнаним є факт економічних важелів впливу в питанні боротьби з екологічними негараздами як одних з найефективніших. Виходячи з даної тези, світова спільнота прийшла до створення першої міжнародної екологічної угоди — Кіотського протоколу [2], а згодом Паризької угоди [3], метою яких є поступове скорочення викидів парникових газів. Реалізація їх положень повинна спиратись в першу чергу на механізми найбільш економічно ефективних шляхів такого скорочення. Можливі варіанти переходу до екологічної економіки розглянуті ще в перших доповідях Римського Клубу. Побудова економічно ефективного та екологічно безпечного розвитку повинен сприяти покращенню соціального рівня, як одного з цільових орієнтирів економічної системи. Однак його реалізація пов'язана з низкою проблем фінансового, організаційного, інформаційного та іншого характеру, механізм якого необхідно ще розробити. Однією з таких спроб повинен стати перехід в наукових дослідженнях від концептуальної теорії до рівня еколого-економічного моделювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема математичного моделювання взаємодії економіки та екології в рамках виконання положень Паризької угоди не є новою.

Першим класом таких моделей можна назвати моделі міжгалузевого балансу, які досліджують вплив структури економіки на навколишнє природне середовище. До даного класу моделей належать міжгалузева модель Леонтьєва-Форда та її узагальнення [4]. Еколого-економічне моделювання за схемою міжгалузевого балансу дозволяє визначити ціни, балансові фінанси галузей та економічні витрати на регулювання забруднення, прогнозувати вплив зміни доданої вартості на ціни, і відповідно, на обсяги виробництва за умови виконання тієї чи іншої природоохоронної стратегії. Основним недоліком даного класу моделей

є їх неспроможність представити вплив економічних інструментів скорочення викидів парникових газів на поведінку суб'єктів ринку.

Іншим класом моделей, які можна застосувати для оцінки економічних наслідків від запровадження обмежень на викиди вуглекислого газу, є енергетичні моделі. Вони широко застосовуються для аналізу енергетичних ринків, оцінки прямих витрат на скорочення енергоспоживання та емісій парникових газів, можливостей субституції між енергоресурсами, зміни цін на енергетичні ресурси, прогнозування ціни дозволів на вуглецевих ринках, тощо. Як приклад, можна вказати на моделі Primes, Poles, Markal та їх численні модифікації [5]. Слід зазначити, що енергетичні моделі не можна застосовувати для оцінки загальноекономічних наслідків від запровадження обмежень на викиди парникових газів. Істотним недоліком моделей даного класу є обмежена можливість їх застосування для задач, які вимагають детального урахування міжгалузевих зв'язків.

Для розв'язання задачі дослідження можуть застосовуватися макроекономічні моделі, основані на теорії Кейнса. Найчастіше такі моделі використовують для дослідження рівноваги на окремих ринках, циклічних перетворень, конвергенції та стабільності, довгострокового зростання та прогнозування. В таких моделях не використовуються припущення щодо повної зайнятості первинних факторів виробництва та досконалої конкуренції на всіх ринках. Параметри макроекономічних моделей, як правило, оцінюються на базі часових рядів. Як приклад їх застосування для аналізу різних аспектів скорочення емісій парникових газів можна вказати моделі Oxford та Dri-Wefa [6].

В якості ще одного класу моделей можна вказати прикладні моделі загальної рівноваги. Їх істотною перевагою є те, що вони оперують значними масивами статистичних даних міжгалузевого балансу або системи національних рахунків і таким чином дозволяють максимально повно врахувати структур міжгалузевих зв'язків, а також досліджувати галузеві та макроекономічні ефекти економіки. На початку 90-х років XX ст. прикладні моделі загальної рівноваги стали стандартним інструментом аналізу наслідків від запровадження різноманітних механізмів економічної, соціальної енергетичної або природоохоронної політики. Вони є найбільш застосованими абстракціями, які дозволяють розглянути економічні взаємозв'язки в економічній системі з максимальною повнотою, на підставі об'ємного масиву статистичних даних. В якості застосування вказаного класу моделей можна вказати багаторівневу динамічну модель GEM-E3 [7], створену на замовлення Європейської комісії. Модель обчислює економічні наслідки емісійних обмежень за допомогою торгівлі дозволами на емісії парникових газів між країнами Європейського союзу та порівнює дані результати зі сценаріями скорочення викидів в умовах відсутності торгівлі квотами. К. Борінгер та Т. Разерфорд застосували прикладні моделі загальної рівноваги для оцінки економічного впливу від виконання емісійних зобов'язань Канадою [8]. Експерти Масачусетського інституту застосували даний вид моделей для оцінки економічних наслідків запровадження альтернативних обмежень на викиди у США на період 2008–2050 років.

Слід відзначити публікації вчених Київського національного університету імені Тараса Шевченка, які досліджують питання оптимальності розподілу відповідальності в рамках скорочення викидів парникових газів на основі апарату нечітких множин та теорії прийняття рішень. Одним з основних недоліків більшості міжнародних угод про охорону навколишнього природного середовища є відсутність конкретних механізмів їх реалізації, в першу чергу, формалізованих правил розподілу відповідальності, зокрема, фінансової, яку можна з певною долею точності визначити. На основі даного прогнозу агенти угоди можуть приймати відповідне рішення про кооперацію. В розвиток запропонованих механізмів розподілу квот на думку авторів доцільно розглянути нечіткі постановки моделей розподілу колективних витрат, оскільки параметри, введені при формуванні індивідуальних потенційних доходів агентів є емпіричними, а значить неточними.

Метою статті є побудова окремого класу еколого-економічних моделей скорочення емісій парникових газів, що володіють оптимізаційними моделями, що пов'язано з розробленістю їх математичного апарату. Серед них можна відзначити запропоновані математичні моделі багатовимірної, нелінійної і багатоекстремальної задачі оптимізації викидів промислових підприємств, з урахуванням обмежень на результуюче поле забруднення, розв'язання яких дозволяє визначити величини додаткових викидів без порушення екологічних вимог на рівень забруднення екологічно важливого регіону і тим самим збільшити кількість виробленої продукції або послуг.

В контексті даного підходу в [9] запропоновано еколого-економічну модель, що відображає сценарій оптимального розвитку з умовами обмежень на емісії парникових газів. Ця модель відображає задачу визначення такого варіанту валового випуску продукції, а також кінцевого споживання та витрат на екологічну складову, які забезпечать найбільше інтегральне споживання.

При цьому кожен виробник ідентифікується рівнянням відтворення основних виробничих потужностей в припущенні, що інвестиції повністю витрачаються без врахування запізнення на приріст основних виробничих потужностей та на амортизаційні відрахування при відомому рівні виробничих потужностей в базовому році.

Виробничі можливості задаються виробничою функцією, а весь валовий випуск продукції розподіляється на проміжне та кінцеве споживання (економічне та екологічне).

Екологічне обмеження на емісії парникових газів розглядається як різниця двох складових: обсягу викидів, який вважається пропорційним обсягу випущеного продукту з коефіцієнтом k та обсягу знищених забруднень, пропорційного величині екологічних витрат з коефіцієнтом n .

Нерівність $k < n$ є умовою екологічно ефективної економічної системи. А саме, означає такий рівень засвоєння екологічного споживання в частці валового випуску, який би дозволив виконувати емісійне обмеження за умов зростання обсягів валового випуску продукції.

В умовах посилення екологічних нормативів поставимо задачу дослідження такої еколого-економічної системи, в якій поряд з основним виробництвом діє допоміжне — зі знищення частини емісій парникових газів. Окрім того, в контексті необхідності подальшого скорочення емісій парникових газів, коли вичерпано власні ресурси (характерно, наприклад, для розвинутих економік) з огляду технологічних можливостей, фінансової доцільності тощо, залишається можливість такого скорочення за рахунок участі в механізмах торгівлі квотами, тощо. При цьому для кожної окремої країни розробляється власна національна стратегія їх реалізації. Об'єднуючим фактором є необхідність виділення частини прибутку та інвестування його в екологічні проекти агента-партнера. Змоделюємо динаміку розвитку економічного агента в даних умовах.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу еколого-економічної взаємодії, розвинутий у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. При побудові та вивченні двохсекторної моделі використано методи теорії оптимізації, теорії оптимального керування, динамічних систем. Зважаючи на економічний характер дослідження, застосовано елементи економічної теорії, мікро-, макроекономіки, міжнародної економіки. Екологічна складова покликана необхідність застосування знань з основ екології, концепції сталого розвитку, охорони довкілля та природокористування.

Інформаційну базу дослідження складають аналітичні матеріали Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства охорони навколишнього природного середовища України, Державного комітету статистики України науково-дослідних установ та вузів; монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, збірники, дані річних звітів, інформаційних та аналітичних бюлетенів, тижневиків, наукові дослідження та публікації розміщені в мережі Internet, методичні та аналітичні матеріали й документи міжнародних організацій ООН, міжурядових організацій ЮНЕП, ЮНЕСКО, ОЕСР, а також законодавчі та нормативні акти з питань політики охорони навколишнього природного середовища України та інших держав.

Виклад основного матеріалу. Як і в попередньому випадку, припускаємо, що розглядається ринок однорідного товару, на якому деяка сукупність незалежних виробників пропонує товар. Виробники діють в умовах досконалої конкуренції. Виробничі можливості сукупності виробників задаються величиною їх сумарної виробничої потужності M_1 — максимально можливим випуском продукту за одиницю часу. Аналогічним чином допоміжне виробництво характеризує показник потужності M_2 . Єдиним виробничим фактором є однорідна робоча сила R . Згідно неокласичній теорії виробництва будемо описувати технології і виробничі можливості економічної та екологічної складової виробничими функціями [10], які представляють залежність максимального рівня випуску від обсягів залучених факторів. При цьому матеріальне виробництво використовує наявні потужності M_1 та однорідну робочу силу R :

$$Y_1 = F_1(M_1, R),$$

а допоміжне — лише виробничі потужності:

$$Y_2 = F_2(M_2).$$

Враховуючи властивість лінійної однорідності, виробничі функції представимо у вигляді:

$$Y_1 = M_1 f_1(x_1), \quad x_1 = \frac{R}{M_1}, \quad f_1(x_1) = F_1(1, x_1);$$

$$Y_2 = M_2 f_2(1), \quad f_2(1) = F_2(1).$$

При цьому виконуються умови:

$$f(0) = 0, \quad f'(x) > 0, \quad f''(x) < 0,$$

$$f_1(x_1^*) = 1, \quad x_1^* = \frac{R^*}{M_1},$$

де R^* — повна зайнятість робочих місць на виробництві.

Виробники наймають робочу силу на ринку. Пропонує робочу силу населення, яке в той же час є основним споживачем продукту. Населення є однорідною групою споживачів та робітників. Споживчу поведінку населення описують монотонно зростаючою функцією корисності і C — попит на споживчий продукт.

Будемо вважати, що й виробники для своїх виробничих потреб проявляють попит на продукт величини J . Окрім введеного будемо розглядати екологічне обмеження, яке виражається в тому, що виробники не повинні перевищувати встановленої для них квоти емісій парникових газів: $Q \leq Q^s$.

В подальшому дослідженні враховується важлива властивість конкурентної ринкової рівноваги. Вона парето-оптимальна або економічно ефективна, т.т. в рівновазі повністю використовується робоча сила R , встановлена квота емісій Q^s та випущений валовий продукт Y . Звідси випливає, що рівновагу потрібно шукати серед парето-оптимальних розподілів ресурсів і продукту, а самій задачі про рівновагу можна поставити у відповідність задачу про оптимальний розподіл ресурсів. Для цього проведемо певні уточнення.

Пропозиція робочої сили змінюється у часі за експоненціальним законом:

$$R^s = R_0 e^{\lambda t}.$$

Випущений продукт може використовуватися як споживчий, так і фондоутворюючий для створення нових виробничих потужностей. Рівняння балансу виробництва та розподілу продукту запишемо у вигляді:

$$M_1 f_1(x_1) = J + S, \quad x_1 = \frac{R}{M_1}.$$

де J — обсяг фондоутворюючого продукту, S — обсяг кінцевого продукту (соціальна складова), R — обсяг використаної робочої сили.

При цьому загальний обсяг фондоутворюючого продукту спрямовується в економічний та екологічний сектори. Для кожного з них процес створення нової потужності описуємо сталими b_1 , b_2 — коефіцієнтами прирістної фондоемності. Якщо за одиницю часу створюється I_1 , I_2 одиниць нової потужності, то необхідно використовувати

$$J = b_1 I_1 + b_2 I_2$$

одиниць фондоутворюючого продукту.

Динаміка зміни потужностей основного та допоміжного виробництв у часі задається відповідними рівняннями:

$$\begin{aligned} \frac{dM_1}{dt} &= I_1 - \mu_1 M_1, \\ \frac{dM_2}{dt} &= I_2 - \mu_2 M_2 \end{aligned}$$

де μ_1 , μ_2 — коефіцієнти амортизації відповідних виробничих потужностей.

Соціальний продукт складається з кінцевого споживання C та екологічних витрат U , спрямованих на участь в альтернативних механізмах виконання емісійної квоти (в іншій інтерпретації можна розглядати як екологічний штраф або еквівалент продукції, що витрачається на штраф):

$$S = C + U.$$

Об'єднуючи вище введені співвідношення, отримуємо матеріальний баланс виробництва:

$$Y = b_1 I_1 + b_2 I_2 + C + U. \quad (1)$$

Введемо в розгляд норму інвестування $0 \leq u \leq 1$. Відповідно виконуються співвідношення: $J = uY$, $C = (1-u)Y$. Аналогічним чином розглядається норма інвестування в основні виробничі фонди матеріального виробництва $0 \leq u_1 \leq 1$: $b_1 I_1 = u_1 J$, $b_2 I_2 = (1-u_1)J$.

З огляду існування емісійного обмеження $Q^s = \text{const}$ (встановлена для виробника квота) необхідно ввести в розгляд екологічний баланс. Приріст об'ємів викидів парникових газів відбувається внаслідок діяльності основного виробництва, а зменшення — за рахунок утилізації допоміжним виробництвом та реалізації проектів в рамках інтернаціональних механізмів зменшення викидів. Будемо вважати, що обсяг емісій вуглекислого газу пропорційний валовому випуску продукції матеріального виробництва kY , а обсяг скорочених викидів за рахунок участі в проектах міждержавної співпраці пропорційний інвестованому в них частини валового випуску nU . При цьому виконується нерівність $k < n$, що є умовою екологічно ефективної економічної системи. А саме, означає такий рівень засвоєння екологічного споживання в частці валового випуску, який би дозволив виконувати емісійне обмеження за умов зростання обсягів валового випуску продукції. Таким чином, баланс емісій парникових газів запишемо у вигляді:

$$Q = k M_1 f_1 \left(\frac{R}{M_1} \right) - M_2 - nU \leq Q^s. \quad (2)$$

Система введених вище рівнянь допускає множину траєкторій зростання, які залежать від степеня використання робочої сили, емісійної квоти та розподілу продукту на фондоутворюючий, споживчий та екологічний. Серед траєкторій економічного зростання виділяють характерні траєкторії збалансованого експоненціального зростання. З метою відшукування таких траєкторій сформулюємо задачу оптимальної програми економічного зростання у вигляді:

$$\int_0^T \frac{C}{R} dt \rightarrow \max, \quad (3)$$

$$\frac{dM_1}{dt} = I_1 - \mu_1 M_1, \quad M_1(0) = M_{10}, \quad (4)$$

$$\frac{dM_2}{dt} = I_2 - \mu_2 M_2, \quad M_2(0) = M_{20}, \quad (5)$$

$$Y = b_1 I_1 + b_2 I_2 + C + U, \quad (6)$$

$$kY - M_2 - nU = Q^s, \quad (7)$$

$$0 \leq R \leq R^s, \quad M_1 \geq 0, \quad M_2 \geq 0, \quad I_1 \geq 0, \quad I_2 \geq 0, \quad C \geq 0, \quad 0 \leq t \leq T, \quad (8)$$

$$R^s(t) = R_0 e^{\lambda t}, \quad Q^s = \text{const}, \quad (9)$$

де

$$Y_1 = M_1 f_1\left(\frac{R}{M_1}\right).$$

Запропонована двосекторна еколого-економічна модель відображає максимізацію величини питомого споживання населення протягом планового періоду $[0, T]$ за умов виконання балансів основного та допоміжного виробництва, діяльність яких обумовлена динамікою відповідних їм потужностей.

Математично отримана модель (3)-(9) є задачею теорії оптимального керування [11]. З метою спрощення приведемо її до загальної постановки задачі оптимального керування. Для цього проведемо низку перетворень. З третього (6) та четвертого (7) рівнянь отримуємо:

$$C = \left(1 - \frac{k}{n}\right) M_1 f_1\left(\frac{R}{M_1}\right) - b_1 I_1 - b_2 I_2 + \frac{1}{n} M_2 + \frac{1}{n} Q^s.$$

Введемо нові змінні:

$$\rho_1 = \frac{M_1}{R^s}, \quad \rho_2 = \frac{M_2}{R^s}, \quad v = \frac{R}{R^s}.$$

У відносних змінних модель набуде вигляду:

$$\int_0^T \left(\left(1 - u - \frac{k}{n}\right) f_1\left(\frac{v}{\rho_1}\right) \rho_1 + \frac{1}{n} \rho_2 \right) dt + \frac{1}{n} \int_0^T \omega^s dt \rightarrow \max,$$

$$\frac{d\rho_1}{dt} = \frac{u u_1}{b_1} f_1\left(\frac{v}{\rho_1}\right) \rho_1 - (\lambda + \mu_1) \rho_1,$$

$$\frac{d\rho_2}{dt} = \frac{u(1-u_1)}{b_2} f_1\left(\frac{v}{\rho_1}\right) \rho_1 - (\lambda + \mu_2) \rho_2,$$

$$0 \leq u \leq 1, \quad 0 \leq u_1 \leq 1, \quad 0 \leq v \leq 1.$$

З метою математичного дослідження застосуємо до отриманої задачі апарат теорії оптимального керування, а саме, принцип максимуму Понтрягіна [12]. Функція Гамільтона має вигляд:

$$H = \left(1 - u - \frac{k}{n}\right) f_1\left(\frac{v}{\rho_1}\right) \rho_1 + \frac{1}{n} \rho_2 + p_1 \left(\frac{u u_1}{b_1} f_1\left(\frac{v}{\rho_1}\right) \rho_1 - (\lambda + \mu_1) \rho_1 \right) + p_2 \left(\frac{u(1-u_1)}{b_2} f_1\left(\frac{v}{\rho_1}\right) \rho_1 - (\lambda + \mu_2) \rho_2 \right) =$$

$$= \left(1 - \frac{k}{n} + u \left(\left(\frac{p_1}{b_1} - \frac{p_2}{b_2} \right) u_1 + \frac{p_2}{b_2} - 1 \right) \right) f_1\left(\frac{v}{\rho_1}\right) \rho_1 + \frac{1}{n} \rho_2 - p_1 (\lambda + \mu_1) \rho_1 - p_2 (\lambda + \mu_2) \rho_2 \rightarrow \max_{u, u_1, v}.$$

Спряжені змінні задовольняють умовам:

$$\frac{dp_i}{dt} = -\frac{\partial H}{\partial \rho_i}, \quad i = 1, 2, \quad p(T) = 0$$

тобто

$$\begin{cases} \frac{dp_1}{dt} = p_1(\lambda + \mu_1) - \left(1 - \frac{k}{n} + u \left(\left(\frac{p_1}{b_1} - \frac{p_2}{b_2} \right) u_1 + \frac{p_2}{b_2} - 1 \right) \right) \left(f_1 \left(\frac{v}{\rho_1} \right) - \left(\frac{v}{\rho_1} \right) f' \left(\frac{v}{\rho_1} \right) \right), \\ \frac{dp_2}{dt} = p_2(\lambda + \mu_2) - \frac{1}{n}. \end{cases}$$

Аналіз отриманої функції на досягнення максимуму приводить до таких висновків:

якщо $\left(\frac{p_1}{b_1} - \frac{p_2}{b_2} \right) u_1 + \frac{p_2}{b_2} - 1 > 0$, то $u = 1$, $v = 1$;

якщо $\left(\frac{p_1}{b_1} - \frac{p_2}{b_2} \right) u_1 + \frac{p_2}{b_2} - 1 \leq 0$, то $u = 0$, $v = 1$.

Отже,

$$1 - \frac{k}{n} + u \left(\left(\frac{p_1}{b_1} - \frac{p_2}{b_2} \right) u_1 + \frac{p_2}{b_2} - 1 \right) = \begin{cases} \frac{p_2}{b_2} - \frac{k}{n} + \left(\frac{p_1}{b_1} - \frac{p_2}{b_2} \right) u_1, & u = 1, \\ 1 - \frac{k}{n}, & u = 0. \end{cases}$$

Завдяки властивостям виробничої функції $f_1 \left(\frac{v}{\rho} \right)$ функція Гамільтона зростає по v . Тому на оптимальній траєкторії $v = 1$, що відповідає умові повної зайнятості.

Проаналізуємо гамільтоніан на предмет можливих значень керування u_1 . При цьому з огляду на попередньо отриманий результат нас буде цікавити випадок $u = 1$:

1. $u_1 = 1$ при $\frac{p_1}{b_1} > \frac{p_2}{b_2}$. Система фазових та двоїстих змінних буде мати вигляд:

$$\begin{cases} \frac{d\rho_1}{dt} = \frac{1}{b_1} f_1 \left(\frac{1}{\rho_1} \right) \rho_1 - (\lambda + \mu_1) \rho_1, \\ \frac{d\rho_2}{dt} = -(\lambda + \mu_2) \rho_2, \\ \frac{dp_1}{dt} = p_1(\lambda + \mu_1) - \left(\frac{p_1}{b_1} - \frac{k}{n} \right) \left(f_1 \left(\frac{1}{\rho_1} \right) - \left(\frac{1}{\rho_1} \right) f' \left(\frac{1}{\rho_1} \right) \right), \\ \frac{dp_2}{dt} = p_2(\lambda + \mu_2) - \frac{1}{n}. \end{cases}$$

2. $u_1 = 0$ при $\frac{p_1}{b_1} < \frac{p_2}{b_2}$. Відповідна система:

$$\begin{cases} \frac{d\rho_1}{dt} = -(\lambda + \mu_1) \rho_1, \\ \frac{d\rho_2}{dt} = \frac{1}{b_2} f_1 \left(\frac{1}{\rho_1} \right) \rho_1 - (\lambda + \mu_2) \rho_2, \\ \frac{dp_1}{dt} = p_1(\lambda + \mu_1) - \left(\frac{p_2}{b_2} - \frac{k}{n} \right) \left(f_1 \left(\frac{1}{\rho_1} \right) - \left(\frac{1}{\rho_1} \right) f' \left(\frac{1}{\rho_1} \right) \right), \\ \frac{dp_2}{dt} = p_2(\lambda + \mu_2) - \frac{1}{n}. \end{cases}$$

3. На лінії перемикання $\frac{p_1}{b_1} = \frac{p_2}{b_2}$:

$$\begin{cases} \frac{d\rho_1}{dt} = \frac{\hat{u}\hat{u}_1}{b_1} f_1\left(\frac{1}{\rho_1}\right) \rho_1 - (\lambda + \mu_1) \rho_1, \\ \frac{d\rho_2}{dt} = \frac{\hat{u}(1-\hat{u}_1)}{b_2} f_1\left(\frac{1}{\rho_1}\right) \rho_1 - (\lambda + \mu_2) \rho_2, \\ \frac{dp_1}{dt} = p_1(\lambda + \mu_1) - \left(1 - \frac{k}{n} + u\left(\frac{p_2}{b_2} - 1\right)\right) \left(f_1\left(\frac{1}{\rho_1}\right) - \left(\frac{1}{\rho_1}\right) f'\left(\frac{1}{\rho_1}\right)\right), \\ \frac{dp_2}{dt} = p_2(\lambda + \mu_2) - \frac{1}{n}. \end{cases}$$

Стаціонарна точка моделі визначається системою рівнянь $\frac{d\rho_1}{dt} = 0$, $\frac{d\rho_2}{dt} = 0$, $\frac{dp_1}{dt} = 0$, $\frac{dp_2}{dt} = 0$ при $\hat{u} = 1$:

$$\begin{cases} \hat{u}_1 f_1\left(\frac{1}{\rho_1}\right) = b_1(\lambda + \mu_1), \\ (1 - \hat{u}_1) f_1\left(\frac{1}{\rho_1}\right) \rho_1 = b_2(\lambda + \mu_2) \rho_2, \\ f_1\left(\frac{1}{\rho_1}\right) - \left(\frac{1}{\rho_1}\right) f'\left(\frac{1}{\rho_1}\right) = \frac{\frac{b_1}{b_2} p_2}{1 - \frac{k}{n} + \left(\frac{p_2}{b_2} - 1\right)} (\lambda + \mu_1), \\ \frac{1}{n} = p_2(\lambda + \mu_2). \end{cases} \quad (10)$$

Отримана система дозволяє за відомим з четвертого рівняння p_2 визначити змінну ρ_1 з третього рівняння, що дає можливість отримати оптимальне керування $\hat{u}_1$ з першого та ρ_2 з другого рівнянь системи. А за відомим керуванням та фазовими змінними знайти максимум інтегрального кінцевого споживання (3) побудованої еколого-економічної моделі, а також обсяг валового випуску продукції основного та об'єми утилізованих викидів допоміжним виробництвом в умовах обмежень на емісії парникових газів.

Висновки. Необхідність вирішення проблеми зменшення антропогенного впливу на довкілля призвела до прийняття Паризької угоди, спрямованої на обмеження емісій парникових газів. Виконання її умов передбачає зростаючу роль заходів з екологічної політики, зокрема виділення окремого сектору в структурі національної економіки. Дослідження даної задачі на рівні математичного моделювання дозволило побудувати еколого-економічну модель, яка включає два види балансів: економічний (1) та екологічний (2), динаміку ресурсних змінних (4)–(5) та ставить своєю метою максимізацію кінцевого споживання (3). Проведений на основі апарату теорії оптимального керування аналіз, дозволив побудувати стаціонарні траєкторії (10) отриманої динамічної системи.

Побудова та дослідження описаної моделі проводилися, виходячи з умови про необхідність залучення додаткової квоти на викиди вуглекислого газу, що характерно для економік більшості промислово розвинутих країн. В той же час участь у Паризькій угоді ньому беруть також країни, які володіють надлишком дозволених емісій, що дає їм можливість отримати додаткові економічні ресурси. Цей факт потребує переходу на основі запропонованого підходу до відповідної еколого-економічної моделі зі зміною балансових співвідношень (1)–(2) та відображення цільового призначення отриманих додаткових трансфертів.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Agenda 21, 1992 United Nations Conference on Environment and Development. Rio de Janeiro (United Nations) A Conf. 151/4. URL: <http://www.un.org/documents/ga/docs/52/plenary/a52-175.htm> (дата звернення: 26.01.2026).
2. Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change. URL: http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php (дата звернення: 27.01.2026).
3. The Paris Agreement. *United Nations*. URL: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement#:~:text=What%20is%20the%20Paris%20Agreement%3F&text=The%20Paris%20Agreement%20is%20a,force%20on%204%20November%202016> (дата звернення: 13.01.2026).
4. Ляшенко І. М. Економіко-математичні методи та моделі сталого розвитку. К.: Вища школа, 1999. 236 с.
5. Canes M. Economic Modeling of Climate Change Policy. Brussels: International Council for Capital Formation, 2002. 17 p.
6. Research on Output Growth Rates and Carbon Dioxide Emissions of the Industrial Sectors of EU-ETS: Final Report; Oxford Economic Forecasting. Oxford. 2006. 63 p.
7. Capros P. Climate Technology Strategies 2: The Macro-Economic Cost and Benefit of Reducing Greenhouse Gas Emissions in the European Union / P.Capros, P.Georgakopoulos, D.Van Regemorter, et. al; ZEW Economic Studies. Vol. 4. New York: Physica-Verlag Heidelberg, 1999. 224 p.
8. Boehringer C., Rutherford T. The Cost of Compliance: A CGE Assessment of Canada's Policy Options under the Kyoto Protocol. *World Economy*. 2009. Vol. 33, Is. 2. 211 p.
9. Ляшенко І. М., Онищенко А. М. Моделювання динамічної ринкової рівноваги в умовах обмежень на викиди парникових газів. *Науковий вісник Київського національного торгово-економічного університету, серія: економіка*. 2010.
10. Грабовецький Б. Є. Виробничі функції: теорія, побудова, використання в управлінні виробництвом. Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2006. 137 с.
11. Lewis P., Draguna L., Vrabie L., Vassilis L., Syrmos L. Optimal Control: Wiley&Sons, Inc., 2012. 540 p.
12. Lawrence C. Evans. An Introduction to Mathematical Optimal Control Theory. University of California, Berkeley, 2017. 300 p.

References

1. United Nations. (1992). *Agenda 21: United Nations Conference on Environment and Development*.
2. United Nations. (1997). *Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change*.
3. United Nations. (2015). *The Paris Agreement*.
4. Liashenko, I. M. (1999). *Ekonomiko-matematychni metody ta modeli staloho rozvytku* [Economic-mathematical methods and models of sustainable development]. Vyshcha shkola. [in Ukrainian].
5. Canes, M. (2002). *Economic modeling of climate change policy*. International Council for Capital Formation.
6. Oxford Economic Forecasting. (2006). *Research on output growth rates and carbon dioxide emissions of the industrial sectors of EU-ETS: Final report*.
7. Capros, P., Georgakopoulos, P., Van Regemorter, D., et al. (1999). *Climate technology strategies 2: The macro-economic cost and benefit of reducing greenhouse gas emissions in the European Union* (ZEW Economic Studies, Vol. 4). Physica-Verlag Heidelberg.
8. Boehringer, C., & Rutherford, T. (2009). The cost of compliance: A CGE assessment of Canada's policy options under the Kyoto Protocol. *The World Economy*.
9. Liashenko, I. M., & Onyshchenko, A. M. (2010). Modeliuvannia dynamichnoi rynkovoї rovnovahy v umovakh obmezhen na vykydy parnykovykh haziv [Modeling of dynamic market equilibrium under greenhouse gas emission constraints]. *Naukovyi visnyk KNTEU*. [in Ukrainian].
10. Hrabovetskyi, B. Ye. (2006). *Vyrobnychi funktsii: teoriia, pobudova, vykorystannia v upravlinni vyrobnytstvom* [Production functions: Theory, construction, and application in production management]. Universum. [in Ukrainian].
11. Lewis, P., Draguna, L., Vrabie, L., Vassilis, L., & Syrmos, V. (2012). *Optimal control*. Wiley & Sons.
12. Evans, L. C. (2017). *An introduction to mathematical optimal control theory*. University of California, Berkeley.

Дата першого надходження статті до видання: 11.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.03.2026

Дата публікації: 27.03.2026

Onyshchenko Andrii

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Department of Information Systems and
Technologies
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

Ostapenko Oleksandr

*Candidate of Economic Sciences, Associate
Professor
Department of Financial Support for the
Troops
Military Institute of Taras Shevchenko
National University of Kyiv*

TWO-SECTOR ECOLOGICAL AND ECONOMIC MODEL OF OPTIMAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF REDUCING GREENHOUSE GAS EMISSIONS

Summary. Introduction. The modern stage of global economic development is characterized by increasing attention to climate change and the growing anthropogenic impact on the environment. The main cause of global warming is recognized as the excessive concentration of greenhouse gases in the atmosphere, which necessitates the development of effective mechanisms for their reduction. Climate change leads to extreme weather events, degradation of natural resources, and reduced economic efficiency.

The international community responds to these challenges through global agreements such as the Kyoto Protocol and the Paris Agreement, which impose emission constraints. Their implementation requires effective economic mechanisms that balance economic growth and environmental sustainability.

In this context, ecological and economic modeling becomes increasingly important as it enables the formalization of interactions between economic activity and environmental processes. Existing approaches, including input-output, energy, and macroeconomic models, have limitations in capturing the full complexity of these interactions.

Therefore, there is a need to develop models that simultaneously account for production dynamics, environmental constraints, and policy instruments. A two-sector ecological and economic model provides such a framework by integrating production and environmental protection activities.

Purpose. The purpose of the study is to develop a two-sector ecological and economic model of optimal development under greenhouse gas emission constraints. The study aims to formalize the relationship between economic growth and environmental limitations.

The model integrates material and ecological balances within a unified dynamic framework. It also formulates an optimal control problem aimed at maximizing integral consumption.

An additional objective is to analyze stationary and turnpike trajectories of economic development. The results are intended to support the design of effective environmental and economic policies.

Materials and Methods. The methodological basis of the study is a systemic approach to ecological and economic analysis. The research employs economic and mathematical modeling methods, including optimal control theory and dynamic systems.

The core of the study is a two-sector model consisting of a main production sector and an auxiliary emission abatement sector. Production processes are described using neoclassical production functions.

The system dynamics are represented by differential equations describing capital accumulation, output, and emissions. The optimization problem is formulated as maximizing integral consumption over time.

The Pontryagin Maximum Principle is used to derive optimality conditions. The study is based on scientific publications, statistical data, and materials from international organizations.

Results. The article develops a two-sector ecological and economic model of optimal development under greenhouse gas emission constraints. The model integrates a material balance of production and distribution with an ecological balance reflecting emission generation and reduction. The economic system consists of a main production sector and an auxiliary sector responsible for emission abatement. Output is allocated among consumption, capital formation, and environmental expenditures, including investments in international emission reduction mechanisms and quota trading frameworks.

The dynamics of the system are described through differential equations governing capital accumulation in both sectors, labor supply growth, and emission constraints. The environmental restriction is formalized as a proportional relationship between gross output and emissions, reduced by abatement activities and external ecological investments. The condition of ecological efficiency ensures compliance with the established emission quota while maintaining positive economic growth.

The optimal development trajectory is formulated as an optimal control problem aimed at maximizing integral per capita consumption over the planning horizon. The Pontryagin Maximum Principle is applied to derive necessary optimality conditions and analyze the Hamiltonian structure of the system. The existence of stationary and turnpike trajectories is demonstrated, revealing balanced exponential growth paths consistent with emission limits.

Special attention is devoted to the case where domestic technological and financial capacities are insufficient for further emission reductions, making participation in international quota mechanisms essential. The proposed framework provides a formalized basis for analyzing the trade-off between economic growth and environmental policy instruments. The results contribute to the theoretical foundation of ecological and economic modeling and offer analytical tools for designing sustainable development strategies consistent with the objectives of the Paris Agreement.

Discussion. Future research may focus on extending the model to include international emission trading mechanisms. Incorporating uncertainty and fuzzy modeling approaches is also actual.

Further development may involve multi-sector extensions and empirical calibration using real-world data. The model can be applied to support national sustainable development strategies.

Key words: ecological and economic modeling, optimal control theory, greenhouse gas emissions, Paris Agreement, turnpike trajectories.

УДК 005.8:004

Опалов Олександр Анатолійович
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних
економічних відносин та європейської
інтеграції
Поліський національний університет
ORCID: 0000-0003-1984-8477

Гльоза Ілля Володимирович
аспірант кафедри менеджменту та
маркетингу
Поліського національного університету
ORCID: 0009-0001-0095-1821

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-26

КОНЦЕПЦІЯ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Вступ. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються активною цифровізацією економіки, глобалізацією ринків та зростанням рівня конкуренції. У таких умовах традиційні підходи до управління поступово втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність переходу до нових управлінських моделей, заснованих на використанні цифрових технологій.

Цифровий менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення стратегічного розвитку підприємств, оскільки дозволяє інтегрувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології у всі рівні управління, підвищувати ефективність бізнес-процесів та формувати конкурентні переваги.

Водночас впровадження цифрового менеджменту потребує системного підходу, що передбачає визначення його структури, складових елементів та механізмів впливу на стратегічний розвиток підприємства. Це обумовлює актуальність дослідження концепції цифрового менеджменту як інструменту забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємств.

Мета. Метою дослідження є розкриття теоретико-методичних засад цифрового менеджменту та обґрунтування його ролі як інструменту стратегічного розвитку підприємства, а також формування інтегрованої багаторівневої моделі цифрового менеджменту, яка дозволяє систематизувати його складові та визначити їх взаємозв'язок у процесі управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері цифрової трансформації, менеджменту та інформаційних технологій; сучасні концепції цифрового менеджменту та стратегічного розвитку підприємств; аналітичні підходи до оцінки ефективності впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: метод теоретичного узагальнення та систематизації (для визначення сутності та складових цифрового менеджменту); метод аналізу та синтезу (для дослідження взаємозв'язку між елементами цифрового менеджменту та стратегічним розвитком підприємства); структурно-функціональний підхід (для побудови інтегрованої моделі цифрового менеджменту); метод логічного узагальнення (для формулювання висновків і наукової новизни дослідження).

Результати. У статті досліджено сутність цифрового менеджменту як сучасної управлінської концепції та визначено його ключові складові, зокрема цифрову інфраструктуру, управління даними, автоматизацію бізнес-процесів, цифрову взаємодію з клієнтами, організаційну культуру та інноваційні технології.

Обґрунтовано роль кожної складової у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства, що проявляється у підвищенні ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та формуванні конкурентних переваг.

Запропоновано поетапний підхід до впровадження цифрового менеджменту, який включає діагностику цифрової зрілості, форму-



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

вання цифрової стратегії, модернізацію інфраструктури, впровадження цифрових інструментів, навчання персоналу та моніторинг ефективності.

Крім того, розроблено інтегровану багаторівневу модель цифрового менеджменту підприємства, що поєднує стратегічні, технологічні, організаційні та аналітичні компоненти в єдину систему управління.

Отримані результати свідчать, що цифровий менеджмент виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробці методичних підходів до оцінки ефективності впровадження цифрового менеджменту, зокрема шляхом удосконалення системи ключових показників ефективності (KPI) та моделей аналітики даних.

Перспективним напрямом є також дослідження впливу цифрових технологій на трансформацію організаційної культури підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових інновацій у різних галузях економіки.

Ключові слова: цифровий менеджмент, цифрова трансформація, стратегічний розвиток, підприємство, бізнес-процеси, інформаційні технології, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються активною цифровізацією економіки, глобалізацією ринків та зростанням рівня конкуренції. У таких умовах традиційні підходи до управління поступово втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність переходу до нових управлінських моделей, заснованих на використанні цифрових технологій.

Цифровий менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення стратегічного розвитку підприємств, оскільки дозволяє інтегрувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології у всі рівні управління, підвищувати ефективність бізнес-процесів та формувати конкурентні переваги.

Водночас впровадження цифрового менеджменту потребує системного підходу, що передбачає визначення його структури, складових елементів та механізмів впливу на стратегічний розвиток підприємства. Це обумовлює актуальність дослідження концепції цифрового менеджменту як інструменту забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток концепції цифрового менеджменту та цифрової трансформації підприємств зроблено як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями.

Зокрема, Е. Брінйолфссон (E. Brynjolfsson) та Е. Макафі (A. McAfee) [1] досліджують вплив цифрових технологій на економічний розвиток і обґрунтовують роль автоматизації та цифровізації у підвищенні продуктивності підприємств. М. Портер (M. Porter) та Дж. Хеппельман (J. E. Heppelmann) [2] розглядають цифрові технології як фактор трансформації конкурентних стратегій та формування нових бізнес-моделей.

Г. Вестерман (G. Westerman), Д. Бонне (D. Bonnet) та Е. Макафі (A. McAfee) [3] аналізують процеси цифрової трансформації підприємств і визначають ключові чинники її успішного впровадження. Т. Давенпорт (T. H. Davenport) [4] акцентує увагу на ролі аналітики даних у системі управління підприємством та прийнятті стратегічних рішень.

Серед сучасних досліджень слід також відзначити працю К. Шваба (K. Schwab) [5], у якій розглядається вплив Четвертої промислової революції на трансформацію економіки та управління.

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу проблемам цифровізації управління підприємствами. Зокрема, В. М. Геець [6] досліджує трансформаційні процеси в економіці в умовах цифровізації. Н. М. Краус та К. М. Краус [7] аналізують цифрову економіку та визначають її вплив на розвиток підприємництва.

О. В. Піжук [8] розглядає особливості формування цифрової економіки та її вплив на управлінські процеси, а Л. В. Федулова [9] досліджує інноваційний розвиток підприємств у контексті цифрових трансформацій.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, залишаються недостатньо дослідженими питання комплексного підходу до цифрового менеджменту як інтегрованої системи управління. Зокрема, потребують подальшого вивчення: систематизація складових цифрового менеджменту; визначення їх взаємозв'язку зі стратегічним розвитком підприємства; формування інтегрованих моделей цифрового менеджменту; розробка поетапних механізмів впровадження цифрових трансформацій.

Таким чином, існує необхідність у поглибленні теоретичних і методичних підходів до цифрового менеджменту та розробці комплексних моделей його реалізації.

Метою статті є розкриття теоретико-методичних засад цифрового менеджменту та обґрунтування його ролі як інструменту стратегічного розвитку підприємства, а також формування інтегрованої багаторівневої моделі цифрового менеджменту, яка дозволяє систематизувати його складові та визначити їх взаємозв'язок у процесі управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері цифрової трансформації, менеджменту та інформаційних технологій; сучасні концепції цифрового менеджменту та стратегічного розвитку підприємств; аналітичні підходи до оцінки ефективності впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: метод теоретичного узагальнення та систематизації (для визначення сутності та складових цифрового менеджменту); метод аналізу та синтезу (для дослідження взаємозв'язку між елементами цифрового менеджменту та стратегічним розвитком підприємства); структурно-функціональний підхід (для побудови інтегрованої моделі цифрового менеджменту); метод логічного узагальнення (для формулювання висновків і наукової новизни дослідження).

Виклад основного матеріалу. Цифровий менеджмент доцільно розглядати як інтегровану систему управління, що базується на використанні цифрових технологій, даних та аналітичних інструментів для досягнення стратегічних цілей підприємства (табл. 1).

На відміну від традиційного менеджменту, цифровий менеджмент характеризується:

- високим рівнем автоматизації управлінських процесів;
- використанням даних як ключового ресурсу;
- швидкістю прийняття рішень;
- інтегрованістю бізнес-процесів;
- гнучкістю та адаптивністю організаційних структур.

Цифровий менеджмент функціонує як інтегрована система, де кожна складова взаємодіє з іншими.

- цифрова інфраструктура забезпечує технічну основу;
- дані формують інформаційну базу для рішень;
- автоматизація підвищує ефективність;
- клієнтські технології забезпечують ринкову орієнтацію;
- культура підтримує трансформацію;
- інновації визначають стратегічний вектор.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та цифрового менеджменту

Критерії	Традиційний менеджмент	Цифровий менеджмент
Основа управління	Досвід та інтуїція керівника	Дані та аналітика (data-driven)
Швидкість прийняття рішень	Відносно повільна	Висока, у режимі реального часу
Організаційна структура	Ієрархічна	Гнучка, мережева (agile)
Бізнес-процеси	Частково автоматизовані або ручні	Максимально автоматизовані
Використання технологій	Обмежене	Інтегроване в усі процеси
Взаємодія з клієнтами	Традиційні канали	Оmnіканальна, цифрова взаємодія
Роль персоналу	Виконавча	Креативна, аналітична
Джерело конкурентних переваг	Ресурси та досвід	Інновації та цифрові технології
Гнучкість	Низька	Висока

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, стратегічний розвиток підприємства є результатом синергії всіх складових цифрового менеджменту.

Ефективне впровадження цифрового менеджменту передбачає поетапний підхід:

I. Діагностика цифрової зрілості підприємства. Ефективне впровадження цифрового менеджменту передбачає використання системного та поетапного підходу, який забезпечує узгодженість управлінських рішень, мінімізацію ризиків і досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий підхід базується на логічній послідовності взаємопов'язаних етапів, кожен із яких виконує окрему функцію в процесі цифрової трансформації.

Початковим етапом є оцінка рівня цифрової зрілості підприємства, яка передбачає комплексний аналіз існуючих бізнес-процесів, технологічної інфраструктури, рівня автоматизації та цифрових компетенцій персоналу.

Цей етап дозволяє визначити поточний стан підприємства у сфері цифровізації, виявити проблемні зони, а також оцінити потенціал для впровадження інноваційних рішень. Результати діагностики виступають основою для формування подальшої стратегії цифрового розвитку.

II. Формування цифрової стратегії. Цифрова стратегія передбачає вибір пріоритетних напрямів цифровізації, визначення ключових показників ефективності, а також узгодження цифрових ініціатив із загальною стратегією розвитку підприємства. Таким чином, даний етап формує стратегічний вектор трансформації та забезпечує цілісність управлінських рішень.

III. Модернізація інфраструктури. Реалізація цифрової стратегії неможлива без відповідної технологічної бази, що обумовлює необхідність модернізації інфраструктури підприємства.

IV. Впровадження цифрових інструментів. Цей етап включає оновлення апаратного та програмного забезпечення, впровадження хмарних рішень, інтеграцію інформаційних систем та забезпечення кібербезпеки. Модернізована інфраструктура створює основу для ефективного функціонування цифрових інструментів та забезпечує масштабованість бізнес-процесів.

На цьому етапі здійснюється інтеграція сучасних цифрових технологій у діяльність підприємства. Йдеться про впровадження ERP- та CRM-систем, інструментів бізнес-аналітики, автоматизації процесів, а також технологій штучного інтелекту. Використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати операційну діяльність, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити прозорість управління. Цей етап є ключовим у переході від стратегічного планування до практичної реалізації цифрового менеджменту.

V. Навчання персоналу. Важливою складовою цифрової трансформації є розвиток людського капіталу. Навчання персоналу спрямоване на формування цифрових компетенцій, необхідних для ефективного використання нових технологій. Цей етап включає підвищення рівня цифрової грамотності, навчання роботі з інформаційними системами, а також розвиток аналітичного мислення та інноваційної культури. Підготовлений персонал забезпечує ефективну реалізацію цифрових ініціатив та знижує рівень опору організаційним змінам.

VI. Моніторинг та оцінка ефективності. Даний етап передбачає аналіз ключових показників ефективності, оцінку економічного ефекту, а також визначення ступеня досягнення стратегічних цілей. Отримані результати використовуються для коригування цифрової стратегії, удосконалення бізнес-процесів та забезпечення безперервного розвитку підприємства.

Отже, поетапний підхід до впровадження цифрового менеджменту забезпечує системність трансформаційних процесів та дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до умов цифрової економіки. Взаємозв'язок і послідовність етапів формують цілісну модель управління, спрямовану на досягнення довгострокових стратегічних результатів.

Методологічною основою цифрового менеджменту є системний, процесний та інноваційний підходи, що дозволяють розглядати підприємство як динамічну цифрову екосистему.

Цифровий менеджмент має комплексну структуру, яка включає взаємопов'язані елементи:

1. Цифрова інфраструктура. Цифрова інфраструктура є базовою складовою цифрового менеджменту та включає технічні й програмні засоби, що забезпечують функціонування підприємства в цифровому середовищі:

- серверні системи та хмарні платформи;
- корпоративні інформаційні системи (ERP, CRM);
- телекомунікаційні мережі;
- системи кібербезпеки.

2. Управління даними. Дані є ключовим ресурсом цифрової економіки. Управління даними передбачає їх збір, обробку, зберігання та аналіз:

- Big Data технології;
- системи бізнес-аналітики (BI);
- аналітика в реальному часі;
- data-driven підхід до управління.

3. Автоматизація бізнес-процесів передбачає використання цифрових технологій для виконання рутинних операцій без участі людини:

- RPA (роботизована автоматизація процесів);
- ERP-системи;
- системи управління виробництвом (MES).

4. Цифрова взаємодія з клієнтами. Ця складова охоплює всі цифрові канали комунікації з клієнтами та управління їх досвідом:

- CRM-системи;
- цифровий маркетинг;
- соціальні мережі;
- омніканальні платформи.

5. Цифрова організаційна культура. Цифрова трансформація неможлива без зміни мислення персоналу та управлінських підходів:

- відкритість до інновацій;
- гнучкість та адаптивність;
- безперервне навчання;
- цифрові компетенції персоналу.

6. Інноваційні цифрові технології. До цієї складової належать передові технології, що формують нові можливості для бізнесу:

- штучний інтелект (AI);
- машинне навчання (ML);
- інтернет речей (IoT);
- блокчейн;
- цифрові двійники.

Цифровий менеджмент функціонує як інтегрована система, де кожна складова взаємодіє з іншими. Він є комплексною управлінською системою, що охоплює технологічні, організаційні та стратегічні аспекти діяльності підприємства. Його складові формують єдину інтегровану систему, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах цифрової економіки. Впровадження цифрового менеджменту дозволяє підприємствам не лише підвищити ефективність діяльності, але й сформувати стійкі конкурентні переваги та забезпечити довгостроковий стратегічний розвиток.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Концепція цифрового управління, на нашу думку, повинна стати основою інтегрованої багаторівневої моделі цифрового менеджменту підприємства, яка відрізняється системним поєднанням стратегічних, технологічних, організаційних та аналітичних компонентів у межах єдиної управлінської парадигми. На відміну від існуючих підходів, що розглядають цифрову трансформацію переважно як технологічний процес, запропонована модель ґрунтується на комплексному підході та передбачає:

- інтеграцію ключових складових цифрового менеджменту (інфраструктура, дані, технології, персонал, процеси);
- поєднання функціональних блоків управління (стратегічного, аналітичного, операційного, контрольного);
- використання поетапної логіки впровадження цифрових змін;
- наявність механізму зворотного зв'язку, що забезпечує адаптивність системи.

Особливістю запропонованої моделі є її багаторівнева структура, яка дозволяє розглядати цифровий менеджмент одночасно як інструмент стратегічного розвитку підприємства, механізм оптимізації бізнес-процесів та систему безперервного вдосконалення.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розробку методичних підходів до оцінки ефективності цифрового менеджменту, зокрема шляхом удосконалення системи ключових показників ефективності (KPI) та інструментів аналітики даних.

Особливої уваги потребують питання адаптації цифрових управлінських моделей до специфіки окремих галузей економіки, дослідження впливу цифрових технологій на організаційну культуру підприємств, а також розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних цифрових рішень у діяльність підприємств різних масштабів.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.
2. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92, № 11. P. 64–88.
3. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.
4. Davenport T. H. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 240 p.
5. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 192 p.
6. Геець В. М. Цифрова економіка: тенденції та перспективи розвитку. *Економіка України*. 2018. № 1. С. 3–20.
7. Краус Н. М., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 30–41.
8. Піжук О. В. Цифрова економіка: сутність та тенденції розвитку. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 22–26.
9. Федюлова Л. В. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С. 15–28.

References

1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
2. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
3. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
4. Davenport, T. H. (2006). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business School Press.
5. Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
6. Heiets, V. M. (2018). Digital economy: Trends and development prospects. *Ekonomika Ukrainy*, (1), 3–20 [in Ukrainian].
7. Kraus, N. M., & Kraus, K. M. (2018). Digital economy: Trends and development prospects. *Ekonomichnyi prostir*, (134), 30–41 [in Ukrainian].
8. Pizhuk, O. V. (2019). Digital economy: Essence and development trends. *Ekonomika ta derzhava*, (4), 22–26 [in Ukrainian].
9. Fedulova, L. V. (2020). Innovative development of enterprises in the conditions of digitalization of the economy. *Ekonomika i prohnozuvannia*, (1), 15–28 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 01.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації: 25.03.2026

Opalov Oleksandr

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Department of international economic
relations and European integration
Polissia National University*

Hloza Illia

*PhD Student of the
Department of Management and Marketing
Polissia National University*

THE CONCEPT OF DIGITAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

Summary. Introduction. Modern conditions of enterprise functioning are characterized by active digitalization of the economy, globalization of markets and increasing competition. In such conditions, traditional approaches to management are gradually losing their effectiveness, which necessitates the transition to new management models based on the use of digital technologies.

Digital management is becoming a key tool for ensuring the strategic development of enterprises, as it allows integrating modern information and communication technologies into all levels of management, increasing the efficiency of business processes and creating competitive advantages.

At the same time, the implementation of digital management requires a systemic approach, which involves determining its structure, constituent elements and mechanisms of influence on the strategic development of the enterprise. This makes the study of the concept of digital management as a tool for ensuring the long-term effectiveness of enterprise activities relevant.

Purpose. The purpose of the study is to reveal the theoretical and methodological foundations of digital management and substantiate its role as a tool for the strategic development of the enterprise, as well as to form an integrated multi-level model of digital management, which allows systematizing its components and determining their interrelationships in the management process.

Materials and methods. The materials of the study are: scientific works of domestic and foreign authors in the field of digital transformation, management and information technologies; modern concepts of digital management and strategic development of enterprises; analytical approaches to assessing the effectiveness of the implementation of digital technologies in the activities of enterprises.

The following scientific methods were used in the research process: the method of theoretical generalization and systematization (to determine the essence and components of digital management); the method of analysis and synthesis (to study the relationship between the elements of digital management and the strategic development of the enterprise); the structural-functional approach (to build an integrated model of digital management); the method of logical generalization (to formulate conclusions and scientific novelty of the study).

Results. The article examines the essence of digital management as a modern management concept and identifies its key components, in particular, digital infrastructure, data management, business process automation, digital interaction with customers, organizational culture and innovative technologies.

The role of each component in ensuring the strategic development of the enterprise is substantiated, which is manifested in increasing management efficiency, optimizing business processes and forming competitive advantages.

A phased approach to the implementation of digital management is proposed, which includes diagnostics of digital maturity, formation

of a digital strategy, modernization of infrastructure, implementation of digital tools, personnel training and monitoring of efficiency.

In addition, an integrated multi-level model of digital management of the enterprise has been developed, combining strategic, technological, organizational and analytical components into a single management system.

The results obtained indicate that digital management is a key factor in increasing the competitiveness of the enterprise and ensuring its long-term development in the digital economy.

Prospects. In further scientific research, it is advisable to focus on the development of methodological approaches to assessing the effectiveness of the implementation of digital management, in particular by improving the system of key performance indicators (KPI) and data analytics models.

A promising direction is also the study of the impact of digital technologies on the transformation of the organizational culture of enterprises and the development of practical recommendations for the implementation of digital innovations in various sectors of the economy.

Key words: digital management, digital transformation, strategic development, enterprise, business processes, information technologies, competitiveness.

УДК 338.432:004.9:330.341

Панахно Роман Валерійович*аспірант кафедри економіки**Уманського національного університету*

ORCID: 0009-0006-5942-212X

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-7

АДАПТИВНА СТРАТЕГІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В АГРАРНІЙ СФЕРІ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙ

Анотація. Вступ. У статті актуалізовано критичну необхідність переосмислення стратегічних підходів до управління суб'єктами господарювання в аграрній сфері України в умовах глобальної макроекономічної нестабільності 2022–2026 рр. Обґрунтовано, що традиційні статичні стратегії розвитку, орієнтовані на кількісні показники виробництва, втрачають свою ефективність під тиском логістичних розривів, енергетичної волатильності та зміни інституційних умов функціонування ринків. Постає об'єктивна потреба у розробці адаптивної стратегії, яка базується на гнучкості, резильєнтності та предиктивному управлінні. Особлива увага приділяється теоретичному обґрунтуванню того, як цифровізація та інновації змінюють транзакційне середовище підприємства, трансформуючи інформаційні потоки у стратегічний ресурс подолання ринкової невизначеності.

Метою статті є наукове обґрунтування концептуальної моделі адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку аграрних суб'єктів господарювання на засадах цифровізації та інновацій, а також аналіз механізмів нівелювання інформаційної асиметрії через використання технологій Big Data та штучного інтелекту в межах неоінституційної теорії.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження склали фундаментальні положення сучасної економічної теорії, зокрема інституційна теорія Д. Норта [1] (щодо транзакційних витрат та інформаційної асиметрії), концепція інноваційного розвитку Й. Шумпетера [2] та теорія людського і соціального капіталу. У процесі роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системно-структурний аналіз (для побудови архітектури адаптивної стратегії); абстрактно-логічне узагальнення (для формування теоретичних висновків); статистично-економічне порівняння (для оцінки ефективності цифрових інструментів); методи предиктивного моделювання та сценарного аналізу.

Результати. На основі проведеного аналізу доведено, що адаптивна стратегія в аграрній сфері є багаторівневою системою, яка інтегрує технологічний, соціальний та інституційний модулі. Встановлено, що використання Big Data та штучного інтелекту (AI) для предиктивної аналітики дозволяє суб'єктам нівелювати асиметрію інформації на ринках, що узгоджується з інституційною теорією Д. Норта про зниження транзакційних витрат. Автором обґрунтовано, що цифровізація виконує роль «інституційного фільтра», який мінімізує інформаційні спотворення та опортуністичну поведінку контрагентів. Результати дослідження підтверджують, що суб'єкти, які впровадили адаптивні цифрові моделі, демонструють на 15–20% нижчу собівартість продукції та вищу на 12% соціальну резильєнтність (лояльність пайовиків) порівняно з підприємствами традиційного типу. Сформовано механізм трансформації тран-



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

сакційного середовища, де цифрові активи перетворюються на «цифровий капітал» – ключовий фактор стабільності в умовах полікризи.

Перспективи. Подальші наукові розробки будуть спрямовані на створення прикладного інструментарію оцінювання «цифрового розриву» між вітчизняними аграрними суб'єктами та вимогами єдиного цифрового ринку ЄС, а також на розробку алгоритмів автоматизованого управління стратегічними ризиками в умовах поствоєнного відновлення агросфери.

Ключові слова: адаптивна стратегія, аграрна сфера, соціально-економічний розвиток, цифровізація, інновації, Big Data, трансакційне середовище, інформаційна асиметрія, інституційна теорія, резильєнтність.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується станом перманентної турбулентності, зумовленої накладанням воєнно-політичних конфліктів, логістичних колапсів та стрімкого технологічного переходу до Індустрії 4.0. Для аграрної сфери України період 2022–2026 рр. став часом критичного випробування на життєздатність, оскільки традиційні стратегії «екстенсивного зростання» та «статичного планування» виявилися неспроможними протистояти динамічним макроекономічним деструкторам.

Фундаментальна проблема полягає у зростанні інформаційної асиметрії та трансакційних витрат, які за класичною інституційною теорією Д. Норта [1] виступають головним бар'єром для ефективного функціонування ринкових суб'єктів. В агросфері ця асиметрія проявляється у неможливості точного прогнозування цінової кон'юнктури, волатильності витрат на енергоносії та логістику, а також у складнощах предиктивного моделювання врожайності в умовах кліматичних змін. Традиційне трансакційне середовище аграрних підприємств є «важким» і непрозорим, що веде до неефективного розподілу ресурсів.

Постає наукова суперечність між об'єктивною необхідністю використання Big Data та штучного інтелекту (AI) для нівелювання ринкових невизначеностей та відсутністю цілісного теоретико-методологічного підходу до побудови адаптивних стратегій, які б поєднували технологічну ефективність із соціальною резильєнтністю.

Цифровізація та інновації у цьому контексті мають розглядатись не просто як допоміжні технологічні інструменти, а як базові детермінанти формування адаптивної стратегії. Проте на практиці більшість аграрних суб'єктів сприймають цифровізацію фрагментарно (автоматизація окремих процесів), не інтегруючи її в загальну стратегію соціально-економічного розвитку. Постає наукова суперечність між об'єктивною необхідністю використання Big Data та штучного інтелекту (AI) для нівелювання ринкових невизначеностей та відсутністю цілісного теоретико-методологічного підходу до побудови адаптивних стратегій, які б поєднували технологічну ефективність із соціальною резильєнтністю.

Таким чином, проблема формування адаптивної стратегії на засадах цифровізації є багатоаспектною: вона охоплює необхідність трансформації інституційної архітектури підприємства, перегляду структури факторів виробництва (виокремлення цифрового капіталу) та пошуку нових механізмів соціальної інклюзії в умовах поствоєнного відновлення. Розв'язання цієї проблеми дозволить аграрним суб'єктам перейти від моделі «виживання» до моделі «випереджаючого розвитку», що є стратегічно важливим для забезпечення продовольчої безпеки та експортного потенціалу держави.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема формування адаптивних стратегій розвитку аграрних суб'єктів господарювання перебуває на перетині декількох фундаментальних наукових шкіл. Теоретико-методологічний фундамент дослідження результативності та стратегічного планування в аграрному секторі закладений у працях таких відомих вітчизняних учених, як В. Андрійчук, який обґрунтував капіталізацію сільськогосподарських підприємств [3], та П. Саблук, чиї напрацювання визначили вектори інституційної трансформації АПК України [4].

Питання адаптації аграрних структур до кризових умов та волатильності ринків ґрунтовно досліджували Ю. Лупенко, М. Малік, О. Шпикуляк акцентуючи увагу на інноваційній складовій як головному чиннику виживання підприємств [5; 6]. Особливого значення в умовах сучасних викликів набуває інституційний підхід до аналізу ринків. Зокрема, лауреат Нобелівської премії Д. Норт довів, що економічна ефективність прямо залежить від здатності інституцій знижувати трансакційні витрати та долати інформаційну асиметрію [1].

Сучасний етап дискусії змістився в бік цифрової трансформації. С. Кваша обґрунтовує перехід до «цифрової парадигми», де Big Data стає домінуючим фактором виробництва [7]. Дослідження О. Витвицької фокусуються на методології оцінювання результативності через предиктивну аналітику [8]. Соціальний аспект резильєнтності розкрито у роботах О. Шпикуляка та Г. Мазур [9]. Питання глобальної стійкості агросистем досліджуються у звітах Світового банку та ФАО [10; 11], а також у працях Ю. Білана та В. Ніценка [12].

Соціальний аспект адаптивної стратегії та роль соціального капіталу в забезпеченні резильєнтності підприємств розкрито у роботах О. Шпикуляка та Г. Мазур [9]. Автори доводять, що в умовах нестабільності саме рівень довіри та соціальної інклюзії стає «невидимим активом», який стабілізує земельну базу

підприємства. Питання глобальної продовольчої безпеки та стійкості агросистем у контексті міжнародних викликів досліджуються у звітах Світового банку та ФАО [10; 11], а також у працях зарубіжних авторів, таких як Ю. Білан та В. Ніценко, які вивчають соціально-економічну резильєнтність як багатовимірну категорію [12].

Незважаючи на значний масив наукових праць, залишається недостатньо вивченим механізм безпосереднього впливу штучного інтелекту та Big Data на зміну архітектури транзакційного середовища аграрних суб'єктів в умовах полікризового середовища 2024–2026 рр. Це зумовлює необхідність подальшого поглиблення досліджень у напрямі формування адаптивних стратегій на засадах цифрових інновацій.

Методологічну базу дослідження склали положення інституціоналізму, теорії інноваційного розвитку та цифрової економіки. Для досягнення мети використано комплекс методів: системно-структурний аналіз (декомпозиція стратегії); абстрактно-логічний метод (уточнення поняття «цифровий капітал»); економіко-статистичні методи (обробка емпіричних даних); методи предиктивного моделювання та сценарного аналізу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування концептуальної моделі адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку аграрних суб'єктів господарювання на засадах цифровізації та інновацій, а також аналіз механізмів нівелювання інформаційної асиметрії через використання технологій Big Data та штучного інтелекту в межах неoinституційної теорії.

Виклад основного матеріалу. Формування адаптивної стратегії в аграрній сфері в умовах полікризового середовища 2024–2026 рр. базується на парадигмі «динамічних спроможностей». На відміну від класичних стратегій, що орієнтовані на стабільні ринкові умови, адаптивна стратегія розглядається нами як безперервний процес самоорганізації суб'єкта господарювання, де цифровізація виступає головним «амортизатором» зовнішніх шоків. Одним із найвагоміших деструкторів результативності агробізнесу є інформаційна асиметрія. Згідно з інституційною теорією Д. Норта, високий рівень невизначеності на ринках веде до критичного зростання транзакційних витрат [1]. В аграрній сфері це проявляється у розриві між ціною виробника та ціною кінцевої реалізації (маржа посередників), волатильності фрахту та енергоносіїв.

Результативність аграрних суб'єктів детермінується здатністю нівелювати вплив деструкторів макросередовища. Ми класифікуємо їх за чотирма векторами:

- Логістично-інфраструктурний: спричиняє «логістичну пастку» та зростання частки витрат на збут до 35% собівартості [13].
- Енергетично-ресурсний: створює ефект «технологічного шоку» через волатильність цін на добрива та ПММ [7].
- Інституційно-політичний: висока невизначеність правил гри блокує довгострокові інвестиції [1].
- Соціально-демографічний: дефіцит кадрів підриває людський капітал галузі, змушуючи підприємства прискорювати автоматизацію.

Впровадження Big Data та штучного інтелекту (AI) дозволяє суб'єкту господарювання трансформувати транзакційне середовище з «непрозорого» у «предиктивне». Використання AI-алгоритмів для аналізу супутникових знімків, моніторингу вегетації та предиктивного моделювання врожайності дає можливість підприємству:

- мінімізувати ризики на етапі планування (вибір оптимальної структури посівів);
- прогнозувати «вікна» найвищої ціни на глобальних біржах, нівелюючи асиметрію знань порівняно з транснаціональними трейдерами;
- автоматизувати контроль за використанням ресурсів (палива, добрив), що, за дослідженнями С. Кваші, знижує внутрішні операційні транзакційні витрати на 12–15% [7].

Адаптивність стратегії реалізується через технологічний модуль Smart-Agriculture. Теоретичний аналіз свідчить, що перехід від традиційного землеробства до прецизійного (точного) змінює саму природу фактора «земля». Земля перестає бути пасивним активом і стає частиною кіберфізичної системи.

Використання дронів, IoT-датчиків та систем диференційованого внесення добрив дозволяє аграрним суб'єктам адаптуватися до дефіциту ресурсів. Суб'єкти, що інтегрували AI-модулі в систему управління, демонструють вищу резильєнтність: за умови зростання цін на добрива на 20%, їхня маржинальність знизилася лише на 4% за рахунок точного картування ґрунтів, тоді як у традиційних господарств падіння склало понад 15%. Це підтверджує тезу Ю. Лупенка про інновації як єдиний шлях подолання диспаритету цін [5].

Згідно з інституційною теорією Д. Норта, ефективність суб'єктів визначається рівнем транзакційних витрат [1]. Використання Big Data та штучного інтелекту (AI) для предиктивної аналітики докорінно змінює цю динаміку. Предиктивна аналітика дозволяє підприємствам прогнозувати врожайність та цінові коливання, нівелюючи інформаційну асиметрію. Це перетворює інформацію на стратегічний актив — «цифровий капітал».

Проведемо аналіз результативності традиційних та цифровізованих (Smart) аграрних суб'єктів у 2024–2025 роках (Табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна результативність традиційних та цифровізованих (Smart) аграрних суб'єктів у 2024–2025 рр.

Показники результативності	Традиційна модель	Smart-модель (адаптивна)	Ефект, %
Витрати паливно-мастильних матеріалів, л/га	72,4	60,8	-16,0
Урожайність зернових (середня), ц/га	48,5	54,3	+11,9
Частка логістичних витрат, %	8,2	3,5	-57,3
Рівень операційної рентабельності, %	12,4	24,6	+98,4

Отже, проведені розрахунки результативності традиційних та цифровізованих (Smart) аграрних суб'єктів у 2024–2025 роках підтверджують ефективність адаптивної стратегії на засадах цифровізації.

Адаптивна стратегія не обмежується лише технологіями. Важливим складником є соціально-економічний розвиток. В умовах дефіциту людського капіталу (через міграційні та мобілізаційні процеси), цифровізація виконує роль компенсатора. Створюється нова категорія «цифровий капітал» підприємства, який включає бази даних, алгоритми та цифрову грамотність персоналу.

Концептуальна модель адаптивної стратегії, розроблена в даному дослідженні, ґрунтується на гіпотезі, що в умовах полікризи стабільність аграрного суб'єкта забезпечується не статичним утриманням ресурсів, а швидкістю трансформації бізнес-процесів під впливом вхідних сигналів макросередовища.

Фундаментом моделі є синергія трьох взаємозалежних модулів, які забезпечують перехід підприємства від традиційного до адаптивного типу господарювання:

1. Технологічно-цифровий модуль (Оптимізація ресурсного потенціалу). В основі цього модуля лежить впровадження систем Smart-Agriculture та IoT-рішень. Наукове обґрунтування полягає у переході від лінійного використання факторів виробництва до їх точкового, предиктивного розподілу. Економічний ефект: Цифровізація виробничих процесів дозволяє реалізувати ефект «технологічного стиснення витрат», коли за рахунок точного землеробства та диференційованого внесення добрив питомі витрати на одиницю продукції знижуються на 15–20%. Це створює фінансовий «буфер» для адаптації до цінкових шоків на ринку ресурсів.

2. Інституційно-аналітичний модуль (Мінімізація трансакційних витрат). Даний модуль базується на неінституційній теорії Д. Норта [1]. Ми обґрунтовуємо, що впровадження Big Data та штучного інтелекту (AI) змінює архітектуру трансакційного середовища підприємства. Наукова логіка: Використання предиктивної аналітики дозволяє суб'єкту господарювання нівелювати інформаційну асиметрію. Знання майбутніх трендів (цін, погодних умов, логістичних бар'єрів) перетворює «невизначеність» на «керований ризик». Таким чином, цифрові активи конвертуються у «цифровий капітал», який знижує трансакційні витрати на пошук інформації та контроль за виконанням контрактів.

3. Соціально-резильєнтний модуль (Капіталізація довіри). Цей модуль відповідає за сталий розвиток через розвиток соціального капіталу. Соціальна інклюзія: В умовах поствоєнного відновлення адаптивна стратегія передбачає цифрову взаємодію з громадами та пайовиками (прозорість розрахунків, соціальні інвестиції). Синергія цифрової прозорості та соціальної відповідальності формує високий рівень інституційної довіри, що є критичним для збереження стабільності земельного банку та подолання кадрового дефіциту.

Концептуальна модель адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку аграрних суб'єктів працює як цикл безперервної адаптації:

Моніторинг: AI-системи збирають дані про зовнішні деструктори (ціни, логістика, клімат).

Предикція: Big Data аналітика прогнозує вплив цих деструкторів на результативність.

Трансформація: Адаптивна стратегія коригує виробничі та соціальні плани (наприклад, зміна структури посівів або перегляд логістичних ланцюгів).

Результат: Досягнення стану «гнучкої стійкості», за якого підприємство зберігає рентабельність навіть при негативному впливі макросередовища.

Запропонована концептуальна модель адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку аграрних суб'єктів доводить, що сталий розвиток у 2026 році неможливий без поєднання цифрової ефективності та соціальної довіри. Саме ця синергія дозволяє аграрним суб'єктам нівелювати ринкові недосконалості та забезпечувати високу результативність у поствоєнний період.

Відповідно до концепції О. Шпикуляка, соціальна резильєнтність агробізнесу прямо залежить від рівня довіри між бізнесом та громадою [9]. Адаптивна стратегія передбачає використання цифрових платформ для взаємодії з пайовиками (електронні кабінети, прозорі системи виплат), що зміцнює інституційну стабільність земельного банку суб'єкта господарювання.

Отже, адаптивна стратегія базується на принципі «гнучкої стійкості» та включає три модулі: технологічно-інноваційний; соціально-інтеграційний та інституційно-аналітичний (Рис. 3).

Стратегічним орієнтиром адаптивності є відповідність вимогам European Green Deal. Інноваційні рішення у сфері карбонового землеробства та моніторингу викидів (ESG-метрики) стають передумовою доступу до міжнародного фінансування. О. Попова зазначає, що екологічна результативність у поєднанні з цифровізацією створює «зелений мультиплікатор» прибутку, оскільки дозволяє отримувати преміальну ціну за екологічно сертифіковану продукцію на європейських ринках [14].

Таким чином, розширений аналіз показує, що адаптивна стратегія — це не набір окремих заходів, а інтегрована модель управління, де цифровізація виступає сполучною ланкою між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Це дозволяє суб'єктам агросфери зберігати суб'єктність та забезпечувати розширене відтворення навіть у періоди екстремальних макроекономічних шоків.

Реалізація адаптивної стратегії на засадах цифровізації та інновацій потребує чіткої послідовності етапів, що дозволяють перетворити зовнішню нестабільність на керований процес розвитку.

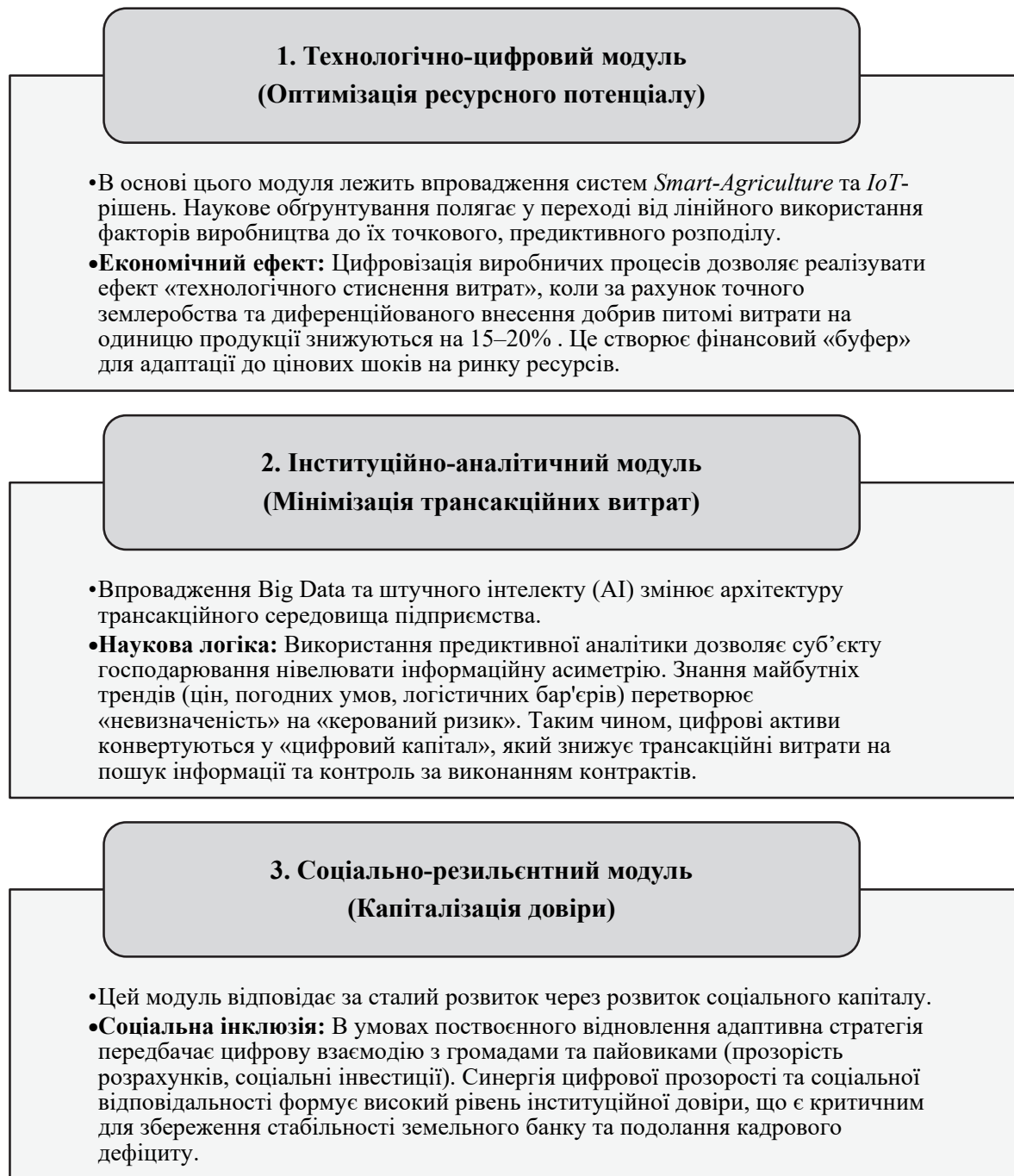


Рис. 1. Концептуальна модель адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку аграрних суб'єктів
Джерело: розроблено автором

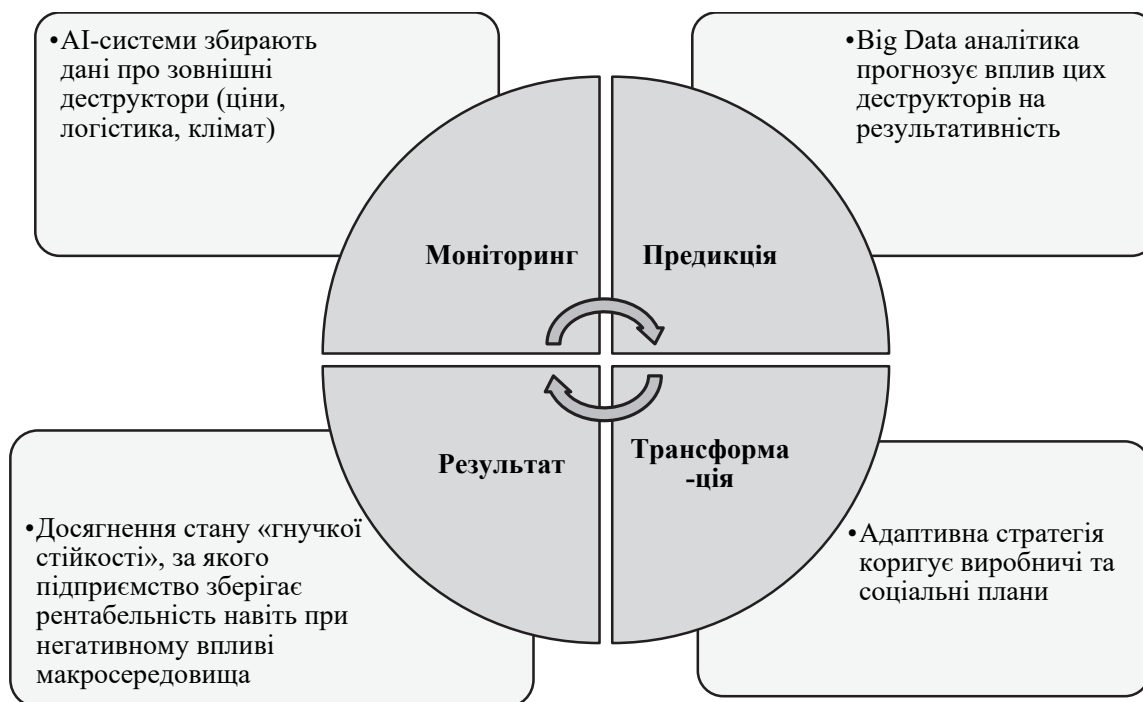


Рис. 2. Механізм функціонування моделі адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку аграрних суб'єктів
Джерело: розроблено автором

Нами запропоновано авторський алгоритм реалізації адаптивної стратегії суб'єкта господарювання (Рис. 4).

Отже, запропонований нами алгоритм складається з п'яти ключових кроків:

Крок 1. Цифровий аудит та ідентифікація стратегічного розриву. Першочерговим завданням є оцінювання поточного рівня цифрової зрілості підприємства та виявлення розриву між наявним інструментарієм і вимогами ринку. На цьому етапі аналізуються транзакційні витрати: де саме втрачається маржа (логістика, простій техніки, неефективне внесення ресурсів).

Крок 2. Формування предиктивного аналітичного контуру (Big Data & AI). Впровадження систем збору даних (IoT-датчики, телеметрія техніки, метеостанції) та підключення до AI-платформ. Мета — подолання інформаційної асиметрії. Підприємство починає бачити не лише факт витрат, а й прогнозувати потреби в ресурсах на основі моделей машинного навчання.

Крок 3. Реінжиніринг бізнес-процесів на засадах Smart-моделі. Перехід від лінійного управління до динамічного. Наприклад, коригування норм внесення добрив у реальному часі залежно від вегетаційного індексу NDVI. Це стадія формування «технологічного амортизатора», про який згадує С. Кваша [7].



Рис. 3. Архітектура адаптивної стратегії за принципом «гнучкої стійкості»
Джерело: розроблено автором

Крок 4. Капіталізація соціальної довіри та інклюзія. Інтеграція цифрових сервісів для взаємодії з пайовиками та громадою. Прозорість даних про стан орендованих земель та соціальні проекти підвищує лояльність стейкхолдерів, що є критичним для збереження земельного банку в умовах конкуренції.

Крок 5. Моніторинг та динамічне коригування стратегічних цілей. Адаптивність передбачає постійний цикл зворотного зв'язку. Якщо предиктивна аналітика вказує на зміну глобальних цінових трендів або кліматичні ризики, стратегія автоматично коригується (зміна структури посівів, хеджування ризиків через цифрові інструменти).

Запропонований алгоритм реалізації адаптивної стратегії суб'єкта господарювання дозволяє суб'єктам господарювання мінімізувати вплив «чорних лебедів» макросередовища. Економічна ефективність алгоритму підтверджується тим, що час реакції на критичні зміни скорочується з тижнів до годин, а трансакційні витрати на пошук і перевірку ринкової інформації знижуються на 25–30%.

Обґрунтування синергії цифрового капіталу та соціальної довіри як фундаментального чинника соціально-економічного розвитку аграрних суб'єктів господарювання базується на поєднанні технологічного детермінізму та соціального інституціоналізму. У поствоєнний період відновлення (2025–2026 рр.) традиційні ресурси (земля, капітал) є обмеженими або деградованими, тому саме нематеріальні активи стають драйверами стабільності.

Отже, відповідно до рисунку 5 ми можемо зробити такі висновки:

1. Цифровий капітал як інструмент прозорості та зниження ризиків.

Цифровий капітал (дані, алгоритми AI, системи Smart-Agriculture) виконує роль технічного базису відновлення. У поствоєнний період аграрні суб'єкти стикаються з проблемою високої вартості залучення інвестицій.

Використання Big Data та блокчейн-технологій дозволяє зробити діяльність підприємства «скляною» для інвесторів та банків. Результатом є цифрова фіксація врожайності, стану ґрунтів та цільового використання ресурсів знижує ризики для кредиторів.



Рис. 4. Алгоритм реалізації адаптивної стратегії суб'єкта господарювання
Джерело: розроблено автором

2. Соціальна довіра як «ліцензія на діяльність». Соціальна довіра (соціальний капітал) у поствоєнний період стає головним запобіжником конфліктів навколо земельного банку. Соціальний капітал — це довіра пайовиків, місцевих громад та працівників. В умовах демографічної кризи та міграції лише високий рівень

1. Цифровий капітал як інструмент прозорості та зниження ризиків

- Цифровий капітал (дані, алгоритми AI, системи Smart-Agriculture) виконує роль технічного базису відновлення.
- Механізм:** Використання Big Data та блокчейн-технологій дозволяє зробити діяльність підприємства «скляною» для інвесторів та банків.
- Результат:** Цифрова фіксація врожайності, стану ґрунтів та цільового використання ресурсів знижує ризики для кредиторів

2. Соціальна довіра як «ліцензія на діяльність»

- Соціальна довіра (соціальний капітал) у поствоєнний період стає головним запобіжником конфліктів навколо земельного банку.
- Механізм:** В умовах демографічної кризи та міграції лише високий рівень довіри дозволяє підприємству зберігати кадровий потенціал та орендовані площі.
- Результат:** Соціальна довіра створює «соціальну резильєнтність», яка захищає бізнес від рейдерства та соціальної напруги.

3. Ефект синергії: «Цифрова інклюзія»

- Ключовий фактор сталого розвитку полягає у точці перетину цих двох категорій. Синергія виникає, коли **цифровий капітал обслуговує соціальну довіру**:
- Електронні сервіси для пайовиків:** Прозорі звіти про стан їхньої землі, автоматизовані та вчасні виплати через цифрові платформи.
- Високотехнологічні робочі місця:** Впровадження інновацій (дрони, AI-аналітика) робить працю в селі привабливою для молоді та ветеранів, що повертаються до мирного життя, забезпечуючи соціальну інтеграцію.
- Екологічна відповідальність (ESG):** Цифрові датчики моніторингу довкілля підтверджують громаді екологічність виробництва, нівелюючи страхи щодо виснаження ґрунтів чи забруднення води.

4. Сталий розвиток у поствоєнний період

- Синергія цих факторів забезпечує три компоненти сталого розвитку:
- Економічна стійкість:** через цифрове стиснення витрат.
- Соціальна стабільність:** через прозорість та справедливий розподіл доданої вартості (соціальна довіра).
- Екологічна безпека:** через точне землеробство та моніторинг ресурсів.

Рис. 5. Синергія цифрового капіталу та соціальної довіри як чинник соціально-економічного розвитку аграрних суб'єктів господарювання

Джерело: розроблено автором

довіри дозволяє підприємству зберігати кадровий потенціал та орендовані площі. Результатом є те, що соціальна довіра створює «соціальну резильєнтність», яка захищає бізнес від рейдерства та соціальної напруги.

3. Ефект синергії: «Цифрова інклюзія». Ключовий фактор сталого розвитку полягає у точці перетину цих двох категорій. Синергія виникає, коли цифровий капітал обслуговує соціальну довіру:

Електронні сервіси для пайовиків: Прозорі звіти про стан їхньої землі, автоматизовані та вчасні виплати через цифрові платформи.

Високотехнологічні робочі місця: Впровадження інновацій (дрони, AI-аналітика) робить працю в селі привабливою для молоді та ветеранів, що повертаються до мирного життя, забезпечуючи соціальну інтеграцію.

Екологічна відповідальність (ESG): Цифрові датчики моніторингу довкілля підтверджують громаді екологічність виробництва, нівелюючи страхи щодо виснаження ґрунтів чи забруднення води.

4. Сталый розвиток у поствоєнний період. Синергія цих факторів забезпечує три компоненти сталого розвитку:

Економічна стійкість: через цифрове стиснення витрат.

Соціальна стабільність: через прозорість та справедливий розподіл доданої вартості (соціальна довіра).

Екологічна безпека: через точне землеробство, моніторинг ресурсів.

Отже, у поствоєнному відновленні агробізнес не може бути успішним лише завдяки технологіям (без підтримки громади) або лише завдяки довірі (без цифрової ефективності). Тільки синергія, де цифровізація забезпечує ефективність, а соціальна довіра — інституційну стабільність, дозволяє аграрним суб'єктам досягти сталого розвитку в умовах високої невизначеності 2026 року.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних засад формування адаптивної стратегії розвитку аграрних суб'єктів, що базується на інтеграції інструментарію цифровізації в інституційну архітектуру підприємства. Основні положення, що становлять наукову новизну, полягають у наступному:

- уперше обґрунтовано, що синергія «цифрового капіталу» (сукупності предиктивних даних, AI-алгоритмів та інтелектуальних систем) та соціальної довіри (соціального капіталу) є фундаментальним чинником сталого розвитку агробізнесу у поствоєнний період. Доведено, що цифровізація виступає не лише технологічним драйвером, а й інструментом «інституційної прозорості», який капіталізує соціальну довіру стейкхолдерів через нівелювання інформаційної асиметрії;
- дістало подальшого розвитку теоретичне положення щодо трансформації транзакційного середовища підприємства під впливом Big Data та AI. На відміну від існуючих підходів, доведено, що використання предиктивної аналітики дозволяє суб'єкту господарювання перетворити зовнішню ринкову невизначеність на керований параметр, що прямо корелює з положеннями неоінституційної теорії Д. Норта [1] щодо мінімізації транзакційних витрат;
- удосконалено структуру адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку, яку запропоновано розглядати як тримодульну систему (технологічний, соціальний та інституційний модулі). Це дозволяє забезпечити «гнучку стійкість» підприємства через одночасну оптимізацію ресурсних потоків та зміцнення інституційного захисту земельного банку;
- запропоновано алгоритм імплементації адаптивної стратегії, ключовою особливістю якого є перехід від реактивного управління до моделі предиктивного реагування. Алгоритм передбачає етап «цифрового аудиту стратегічного розриву», що дозволяє ідентифікувати приховані втрати в ланцюгах доданої вартості та конвертувати їх у додаткову рентабельність.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

- Обґрунтовано, що адаптивна стратегія в агросфері є не статичним документом, а гнучким механізмом самоорганізації, де цифровізація виконує роль головної детермінанти резильєнтності.
- Доведено, що використання Big Data та штучного інтелекту нівелює інформаційну асиметрію, перетворюючи ризики на розраховані параметри, що відповідає інституційній теорії Д. Норта щодо зниження транзакційних витрат [1].
- Запропоновано алгоритм впровадження стратегії, який базується на п'яти етапах: від цифрового аудиту до динамічного коригування цілей, що дозволяє подвоїти операційну рентабельність за рахунок інноваційного «стиснення» витрат.
- Встановлено, що синергія «цифрового капіталу» та соціальної довіри є ключовим фактором сталого розвитку аграрних суб'єктів у поствоєнний період відновлення.

Системна реалізація зазначених напрямів дозволить сформувати цілісну теоретико-методологічну базу для переходу аграрного сектору України на якісно новий рівень конкурентоспроможності в глобальному цифровому просторі.

Перспективні напрями подальших досліджень. Обґрунтована у статті концепція адаптивної стратегії на засадах цифровізації відкриває широке поле для подальших наукових розвідок. Враховуючи

динаміку макроекономічних трансформацій та євроінтеграційні прагнення України, пріоритетними напрямками майбутніх досліджень автора будуть:

1. Методологія оцінювання «цифрового розриву» (Digital Gap). Планується розробка інтегрального індексу цифрової зрілості аграрних суб'єктів, який дозволить диференціювати підприємства за рівнем готовності до впровадження AI-технологій. Це необхідно для формування таргетованої державної підтримки інноваційного розвитку в агросфері.

2. Блокчейн-технології в мінімізації транзакційних витрат. Поглиблення інституційного аналізу потребує вивчення потенціалу смарт-контрактів та блокчейн-платформ для забезпечення прозорості ланцюгів доданої вартості. Подальші дослідження будуть зосереджені на тому, як децентралізовані технології можуть повністю нівелювати опортуністичну поведінку контрагентів у зовнішньоекономічній діяльності.

3. Економічна оцінка карбонового землеробства (Carbon Farming). В межах адаптивної стратегії перспективним є дослідження механізмів монетизації екологічних інновацій. Зокрема, розробка моделей капіталізації «вуглецевих кредитів» як нового джерела доходу аграрних підприємств, що відповідає вимогам European Green Deal та ESG-стандартам [14; 15].

4. Штучний інтелект у предиктивному ризик-менеджменті. Науковий інтерес становить розробка алгоритмів автоматизованого управління стратегічними розривами. Планується створення моделі «цифрового двійника» аграрного підприємства, яка дозволить у реальному часі тестувати різні сценарії адаптації до кліматичних та ринкових шоків без ризику для реальних активів.

5. Соціальна інклюзія в умовах поствоєнного відновлення. Важливим вектором буде дослідження ролі цифровізації у реінтеграції людського капіталу. Зокрема, як адаптивні стратегії можуть сприяти створенню високотехнологічних робочих місць у сільській місцевості, що є ключовим для подолання демографічної кризи та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ: Основи, 2000. 198 с.
2. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
3. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 779 с.
4. Саблук П. Т. Розвиток аграрної економіки в Україні: методологія і практика. Київ : ННЦ ІАЕ, 2018. 412 с.
5. Лупенко Ю. О. Пріоритети інноваційного розвитку аграрного сектору. Економіка АПК. 2021. № 10. С. 6–15.
6. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інституціоналізація аграрного підприємництва. Київ : ННЦ ІАЕ, 2022. 296 с.
7. Кваша С. М. Цифрова парадигма розвитку аграрних ринків: монографія. Київ : НУБіП України, 2024. 310 с.
8. Витвицька О. Д. Методологія оцінювання результативності суб'єктів господарювання в умовах неоіндустріальної трансформації. *Економіка та управління АПК*. 2025. № 1. С. 22–30.
9. Шпикуляк О. Г., Мазур Г. Ф. Соціальний капітал та інституціоналізація інноваційного розвитку агробізнесу. *Економіка та держава*. 2025. № 1. С. 45–51.
10. World Bank. World Development Report 2025: Data for Better Lives. Washington, DC, 2025.
11. FAO. The State of Food Security and Nutrition in the World 2025. Rome, 2025. 192 p.
12. Bilan Y., Nitsenko V. Socio-economic resilience of agricultural enterprises: a multidimensional approach. *Journal of Agrarian Change*. 2025. Vol. 25.
13. Гайдучкий П. П. Аграрна реформа: оцінка результатів. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 12–25.
14. Попова О. Л. Сталій розвиток сільського господарства: екологічні та соціальні імперативи. *Економіка України*. 2025. № 3. С. 60–75.
15. European Green Deal: communication from the Commission. Brussels, 2019. 24 p.

References

1. North, D. (2000) Instytutsii, instytutsiina zmina ta funktsionuvannia ekonomiky [Institutions, institutional change and economic performance]. Translated from English by I. Dziuba. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
2. Schumpeter, J.A. (2011) Teoriia ekonomichnoho rozvytku [Theory of economic development]. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy Publishing House [in Ukrainian].

3. Andriichuk, V. H. (2020) *Ekonomika ahrarykh pidpriemstv: pidruchnyk* [Economics of agricultural enterprises: textbook]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
4. Sabluk, P. T. (2018) *Rozvytok ahraryoi ekonomiky v Ukraini: metodolohiia i praktyka* [Development of agricultural economy in Ukraine: methodology and practice]. Kyiv: NSC IAE [in Ukrainian].
5. Lupenko, Yu. O. (2021) 'Prioritety innovatsiinoho rozvytku ahraryoho sektoru' [Priorities of innovative development of the agricultural sector], *Ekonomika APK*, (10), pp. 6–15 [in Ukrainian].
6. Malik, M. Y. and Shpykuliak, O. H. (2022) *Instytutstionalizatsiia ahraryoho pidpriemnytstva* [Institutionalization of agricultural entrepreneurship]. Kyiv: NSC IAE [in Ukrainian].
7. Kvasha, S. M. (2024) *Tsyfrova paradyhma rozvytku ahrarykh rynkiv: monohrafiia* [Digital paradigm of agricultural markets development: monograph]. Kyiv: NUBiP of Ukraine [in Ukrainian].
8. Vytvytska, O. D. (2025) 'Metodolohiia otsiniuvannia rezultatyvnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh neoindustrialnoi transformatsii' [Methodology for evaluating the performance of economic entities in the conditions of neo-industrial transformation], *Ekonomika ta upravlinnia APK*, (1), pp. 22–30 [in Ukrainian].
9. Shpykuliak, O. H. and Mazur, H. F. (2025) 'Sotsialnyi kapital ta instytutstionalizatsiia innovatsiinoho rozvytku ahrobiznesu' [Social capital and institutionalization of innovative development of agribusiness], *Ekonomika ta derzhava*, (1), pp. 45–51 [in Ukrainian].
10. World Bank (2025) *World Development Report 2025: Data for Better Lives*. Washington, DC.
11. FAO (2025) *The State of Food Security and Nutrition in the World 2025*. Rome.
12. Bilan, Y. and Nitsenko, V. (2025) 'Socio-economic resilience of agricultural enterprises: a multidimensional approach', *Journal of Agrarian Change*, 25.
13. Haidutskyi, P. P. (2023) 'Ahrarna reforma: otsinka rezultativ' [Agrarian reform: assessment of results], *Ekonomika Ukrainy*, (5), pp. 12–25 [in Ukrainian].
14. Popova, O. L. (2025) 'Stalyi rozvytok silskoho hospodarstva: ekolohichni ta sotsialni imperatyvy' [Sustainable development of agriculture: environmental and social imperatives], *Ekonomika Ukrainy*, (3), pp. 60–75 [in Ukrainian].
15. European Commission (2019) *European Green Deal: communication from the Commission*. Brussels.

Дата першого надходження статті до видання: 21.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.02.2026

Дата публікації: 01.03.2026

Panakhno Roman

*Postgraduate Student of the Department of
Economics*

Uman National University

ADAPTIVE STRATEGY FOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF ECONOMIC ENTITIES IN THE AGRICULTURAL SPHERE BASED ON DIGITIZATION AND INNOVATION

Summary. Introduction. The article highlights the critical need to rethink strategic approaches to managing business entities in the agricultural sector of Ukraine in the context of global macroeconomic instability in 2022–2026. It is substantiated that traditional static development strategies focused on quantitative production indicators are losing their effectiveness under the pressure of logistical disruptions, energy volatility, and changes in the institutional conditions of market functioning. There is an objective need to develop an adaptive strategy based on flexibility, resilience, and predictive management. Special attention is paid to the theoretical justification of how digitalization and innovation change the transactional environment of the enterprise, transforming information flows into a strategic resource for overcoming market uncertainty.

The purpose of the article is to scientifically substantiate the conceptual model of the adaptive strategy of socio-economic development of agricultural business entities based on digitalization and innovation, as well as to analyze the mechanisms for leveling information asymmetry through the use of Big Data technologies and artificial intelligence within the framework of neo-institutional theory.

Materials and methods. The methodological basis of the study was the fundamental provisions of modern economic theory, in particular D. North's [1] institutional theory (regarding transaction costs and information asymmetry), J. Schumpeter's [2] concept of innovative development, and the theory of human and social capital. In the process of work, a complex of general scientific and special methods was used: system-structural analysis (to build the architecture of an adaptive strategy); abstract-logical generalization (to form theoretical conclusions); statistical-economic comparison (to assess the effectiveness of digital tools); methods of predictive modeling and scenario analysis.

Results. Based on the analysis, it is proven that adaptive strategy in the agricultural sector is a multi-level system that integrates technological, social and institutional modules. It is established that the use of Big Data and artificial intelligence (AI) for predictive analytics allows entities to level information asymmetry in markets, which is consistent with D. North's institutional theory of reducing transaction costs. The author substantiates that digitalization plays the role of an "institutional filter" that minimizes information distortions and opportunistic behavior of counterparties. The results of the study confirm that entities that have implemented adaptive digital models demonstrate 15–20% lower production costs and 12% higher social resilience (shareholder loyalty) compared to traditional enterprises. A mechanism for transforming the transaction environment has been formed, where digital assets are transformed into "digital capital" – a key factor of stability in conditions of polycrisis.

Prospects. Further scientific developments will be aimed at creating applied tools for assessing the "digital divide" between domestic

agricultural entities and the requirements of the EU single digital market, as well as at developing algorithms for automated strategic risk management in the context of post-war restoration of the agricultural sector.

Key words: *adaptive strategy, agricultural sector, socio-economic development, digitalization, innovations, Big Data, transactional environment, information asymmetry, institutional theory, resilience.*

УДК 005.336.2:005.584:35

Паска Юлія Володимирівна
*аспірантка кафедри публічного
управління та адміністрування
Карпатського національного університету
імені Василя Стефаника*
ORCID: 0009-0000-7821-2255

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-39

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Анотація. Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління, активізації євроінтеграційних процесів і зростання невизначеності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває проблема об'єктивної та валідної діагностики управлінської компетентності керівників публічної сфери. Від якості оцінювання значною мірою залежить ефективність діяльності органів влади та рівень довіри громадян до державних інституцій, що визначає діагностику компетентностей як важливий інструмент стратегічного управління людськими ресурсами.

Сучасна практика пропонує широкий спектр інструментів оцінювання (психодіагностичні тести, «360 градусів», Assessment Centre, STAR-інтерв'ю, кейси, KPI/OKR, e-assessment), що потребують систематизації та комплексного застосування. Водночас цифрові платформи розширюють можливості діагностики, але потребують адаптації до умов публічної служби України.

З огляду на це актуальним є формування інтегрованого підходу до діагностики управлінської компетентності, що поєднує психологічні, поведінкові та результативні інструменти в єдиній системі оцінювання.

Мета. Метою дослідження є аналіз сучасних інструментів діагностики управлінської компетентності та обґрунтування їх комплексного застосування в публічній службі України.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять системний, компетентнісний та інтегративний підходи до оцінювання управлінської діяльності в публічній сфері. Інформаційну базу складають наукові праці, аналітичні матеріали міжнародних організацій і практика застосування сучасних інструментів діагностики управлінської компетентності. У дослідженні використано аналіз і синтез, порівняльний аналіз, систематизацію та класифікацію, структурно-функціональний аналіз, узагальнення практичного досвіду та моделювання, що забезпечили комплексний аналіз сучасних інструментів оцінювання й обґрунтування доцільності їх інтегрованого використання в системі публічної служби України.

Результати. У статті систематизовано сучасні інструменти діагностики управлінської компетентності керівників публічної сфери (психодіагностичні тести, «360 градусів», Assessment Centre, STAR-інтерв'ю, кейс-метод, KPI/OKR, e-assessment) та охарактеризовано їх валідність, переваги й недоліки. Проаналізовано цифрові платформи оцінювання, визначено їх потенціал і умови впровадження. Водночас виявлено, що ефективно впровадження цифровізованого оцінювання вимагає розвитку аналітичної інфраструктури та цифрових компетентностей персоналу.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення національної моделі компетентностей керівників публічної служби та системи індикаторів їх оцінювання з урахуванням європейських стандартів, емпіричне тестування інтегрованих підходів до діагностики та визначення оптимальних комбінацій інструментів. Актуальним є розвиток e-assessment, HR-аналітики та штучного інтелекту й адаптація цих рішень до умов публічного



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

управління України. Особливої уваги потребує методичне забезпечення застосування Assessment Centre і STAR-інтерв'ю та підготовка фахівців з оцінювання.

Ключові слова: управлінська компетентність, публічна сфера, діагностика компетентностей, центр оцінювання, метод «360 градусів», STAR-методика, e-assessment, цифрові платформи, KPI, реформа публічної служби, цифровізація, керівник.

Постановка проблеми. Ефективність функціонування публічної сфери в сучасних умовах значною мірою залежить від рівня управлінської компетентності керівників. Незважаючи на задекларовану важливість компетентнісного підходу в публічному управлінні, практика відбору й оцінювання кадрів в Україні залишається суперечливою: формальні критерії часто домінують над оцінюванням реальних управлінських компетентностей.

Ключовим викликом є забезпечення об'єктивної та валідної діагностики управлінської компетентності, оскільки недосконалі підходи призводять до неефективних кадрових рішень і зниження якості управління. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах євроінтеграції та необхідності відповідності стандартам OECD і ЄС.

Традиційні методи, такі як іспит на знання законодавства, стандартизована співбесіда тощо, мають обмежену прогностичну валідність щодо реальної управлінської ефективності, про що свідчить як міжнародна академічна дискусія, так і аудити реформи державної служби в Україні [15]. Натомість сучасний ринок HR-технологій пропонує широкий спектр сучасних інструментів, що потребують систематизації та адаптації до специфіки публічної сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема діагностики управлінської компетентності широко представлена як у вітчизняних, так і в зарубіжних наукових дослідженнях. Питання розвитку систем оцінювання у сфері публічного управління розглядали І. Сурай, О. Антонова, Ю. Битяк, Н. Гончарук, С. Зелінський, А. Олійник, А. Рачинський, О. Руденко, С. Селіванов, О. Слюсаренко, В. Шамрай тощо. Підходи до оцінювання кадрового потенціалу й обґрунтування доцільності впровадження Assessment Centre висвітлено у працях Т. Хашиєвої [5] та С. Загороднюка [3], а методи оцінювання персоналу та їхні переваги й недоліки — у дослідженнях Н. Гавкалової [2], А. Колота, Г. Назарова, В. Пономаренка. Сутність і можливості застосування методів «360 градусів» та assessment-центру проаналізовано в роботах Н. Маркової та В. Савченка [4]. Водночас у науковій літературі недостатньо розроблено цілісний підхід до системного впровадження інноваційних механізмів оцінювання персоналу в публічному управлінні.

Мета статті. Метою є аналіз сучасних інструментів діагностики управлінської компетентності та обґрунтування їх комплексного застосування в публічній службі України.

Виклад основного матеріалу. Під діагностикою управлінської компетентності розуміємо системно організований процес збирання, аналізу та узагальнення інформації про компетентності керівника з метою обґрунтування управлінських рішень щодо його відбору, розвитку чи атестації. Інструмент діагностики — це стандартизований чи напівстандартизований засіб отримання такої інформації, який характеризується визначеним рівнем валідності та надійності.

Узагальнення наукових джерел і кращих практик дає змогу виокремити основні групи інструментів (табл. 1), кожна з яких має власне методологічне підґрунтя, переваги та недоліки, але жоден окремий інструмент не забезпечує повного відображення управлінської компетентності. Лише комплексне застосування інструментів оцінювання в межах інтегрованого діагностичного підходу дозволяє досягти належного рівня достовірності результатів.

Центр оцінювання (Assessment Centre, AC) вважається одним із найбільш надійних і валідних інструментів діагностики управлінської компетентності у публічній сфері. Згідно з міжнародними стандартами AC — це «стандартизована багатоситуаційна та багатооцінювальна процедура, що передбачає оцінювання компетентностей кандидата на основі спостереження за його поведінкою в умовах змодельованих управлінських завдань» [8; 14]. Його ключова перевага полягає в можливості аналізу реальної поведінки в ситуаціях, максимально наближених до професійної діяльності, що забезпечує високий рівень достовірності отриманих результатів. Алгоритм проведення Assessment Centre у публічній сфері передбачає послідовну реалізацію семи етапів (рис. 1).

На практиці тривалість стандартної процедури для керівників середнього та вищого рівнів зазвичай становить 1,5–2 дні. Наприклад, у Великій Британії програма відбору на державну службу Fast Stream реалізується у форматі дводенного Assessment Centre та охоплює такі компоненти, як e-tray (цифровий аналог вправи in-basket), групову вправу з аналізу політики, письмове завдання, структуроване компетентнісне інтерв'ю та ситуаційне тестування. Водночас у Сінгапурі (Public Service Division) процедура відбору управлінських кадрів доповнюється виконанням лідерського кейсу та підготовкою аналітичної презентації, що дозволяє більш глибоко оцінити стратегічне мислення та лідерський потенціал кандидатів.

Таблиця 1

Класифікація сучасних інструментів діагностики управлінської компетентності

№	Група інструментів	Конкретні методи та інструменти	Що вимірює	Переваги	Недоліки
1	Психодіагностичні тести	Тест Равена (IQ), MBTI, Big Five (NEO-PI-R), EQ-i 2.0, тест Люшера, DISC, Hogan Assessments	Когнітивний потенціал, особистісний профіль, емоційний інтелект, стильові переваги	Стандартизованість, висока надійність, швидкість обробки	Не вимірюють поведінку в реальних ситуаціях
2	Метод «360 градусів»	Зворотний зв'язок від підлеглих, колег, керівників та самооцінка за компетентнісними шкалами (Lominger, SHL, НАДС)	Поведінкові компетентності у взаємодії; лідерство, комунікація, орієнтація на результат	Комплексний погляд, зменшення упереженості	Ризик суб'єктивності, ефект «соціальної бажаності»
3	Центри оцінювання (Assessment Centre)	In-basket (кошик вхідних документів), рольові ігри, ситуаційні вправи, групові дискусії, презентації	Компетентності в дії: прийняття рішень, лідерство, управління конфліктом	Висока валідність, комплексна оцінка	Висока вартість, ресурсомісткість
4	Структуровані інтерв'ю	Поведінкові інтерв'ю (STAR-методика), ситуаційні та компетентнісні інтерв'ю	Минулий досвід, управлінські рішення, ціннісні орієнтації	Гнучкість, глибина	Залежить від кваліфікації інтерв'юера
5	Кейс-метод і симуляції	Управлінські кейси, бізнес-симуляції (Cesim, Simformer), настільні стратегічні ігри	Стратегічне та аналітичне мислення, управлінські рішення в умовах невизначеності	Наближеність до практики	Складність стандартизації оцінки
6	Аналіз результативності (KPI/OKR)	Аудит виконання KPI, OKR-каскадування, Balance Scorecard, ДПУ-звітність	Результативність діяльності, управлінська ефективність	Об'єктивність, орієнтація на досягнення	Не відображає поведінкових аспектів
7	Цифрові платформи e-assessment	Pearson Vue, SHL TalentCentral, Hogan Suite, тестування НАДС онлайн, BI-аналітика HR	Комплексне цифрове оцінювання компетентностей, аналіз великих даних	Масштабованість, аналітичність, автоматизація	Потребує цифрової інфраструктури
8	Портфоліо та рефлексивні методи	Управлінське портфоліо, щоденник рефлексії, метод критичних інцидентів (CIT)	Рефлексивна компетентність, здатність до саморозвитку, навчання на досвіді	Глибина самооцінки	Суб'єктивність, потребує тривалого часу

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу наукових праць [8; 14; 15]

Вправа In-basket («кошик вхідних документів») є однією з базових у межах Assessment Centre, оскільки відтворює реальне робоче середовище керівника. Учасник отримує пакет управлінських документів (службові записки, електронні листи, звіти, повідомлення), що накопичилися за час його відсутності, і в обмежений проміжок часу (зазвичай 45–60 хвилин) він має прийняти відповідні рішення: визначити пріоритети, делегувати завдання, підготувати відповіді та окреслити подальші дії. Оцінювання здійснюється за такими параметрами, як логіка пріоритизації, обґрунтованість рішень, стиль письмової комунікації та системність мислення. Наприклад, для органів місцевого самоврядування зміст завдання може включати одночасне опрацювання скарг громадян, запит від депутатської комісії, повідомлення про бюджетний дефіцит і прохання підлеглого про відпустку, що дозволяє змодельовати реалістичну управлінську перевантаженість.

Ще одним ефективним інструментом у структурі Assessment Centre є групова дискусія без визначеного лідера. У межах цієї вправи група з 5–7 учасників отримує спільне завдання (наприклад, розподіл обмеженого бюджету між кількома проектами або напрацювання пропозицій щодо реорганізації відділу) і протягом визначеного часу має досягти спільного рішення. У процесі спостереження оцінювачі фіксують поведінку кожного учасника за ключовими управлінськими компетентностями, зокрема ініціативність, здатність до аргументації, навички активного слухання, уміння працювати з конфліктами та орієнтацію на досягнення результату.

Поведінкове інтерв'ю за методикою STAR (Situation — Task — Action — Result) належить до найбільш валідних і водночас практично доступних інструментів діагностики управлінської компетентності. Його

методологічною основою є положення про те, що найнадійнішим показником майбутньої поведінки виступає попередній досвід дій у подібних ситуаціях. Метааналітичні дослідження підтверджують, що структуровані інтерв'ю мають вдвічі вищу валідність порівняно з неструктурованими [14].

STAR-інтерв'ю відрізняється від традиційного тим, що воно базується не на припущеннях, намірах чи гіпотетичних відповідях кандидата типу «що б ви зробили, якби...», а на аналізі конкретного досвіду («опишіть ситуацію, коли...»). Кожне запитання в межах цього підходу вибудовується за чіткою чотири-компонентною структурою, що включає опис ситуації, визначення завдання, характеристику здійснених дій і досягнутого результату (табл. 2).



Рис. 1. Алгоритм проведення центру оцінювання (Assessment Centre) для керівників публічної сфери
Джерело: розроблено автором на основі міжнародних стандартів [8]

Таблиця 2

**Структура та приклади питань STAR-методики для діагностики
управлінської компетентності**

Елемент	Питання до кандидата	Приклад відповіді (фрагмент)	Що діагностується
S — Situation (Ситуація)	Опишіть конкретну управлінську ситуацію або виклик, з яким ви зіткнулися на посаді.	Розкажіть про момент, коли ваш підрозділ не виконував плановані показники впродовж 3 місяців поспіль.	Визначення контексту: масштаб проблеми, часові рамки, задіяні ресурси
T — Task (Завдання)	Яке конкретне завдання або відповідальність стояло перед вами особисто?	Як керівник я був/була відповідальний (–а) за розробку та реалізацію плану виходу із кризової ситуації.	Виявлення особистої відповідальності та рівня повноважень
A — Action (Дії)	Що саме ви зробили? Які конкретні кроки вжили особисто?	Я провів/провела діагностичне опитування команди, виявив (–ла) 3 ключові перешкоди та розробив (–ла) і впровадив (–ла) план дій за 2 тижні.	Оцінка управлінського стилю, ініціативності, системності мислення
R — Result (Результат)	Якого результату ви досягли? Що змінилося? Є якісні дані?	За 6 тижнів підрозділ досяг 102% плану; задоволеність команди зросла з 54% до 78% за опитуванням.	Орієнтація на результат, здатність вимірювати ефект власних дій

Джерело: розроблено автором на основі EPSO Competency Framework [8]

Важливим елементом якісного STAR-інтерв'ю є використання навідних запитань (probing questions), які дають змогу уточнити деталі, чітко визначити роль кандидата та відокремити узагальнені судження від конкретних фактів. До типових належать запитання на кшталт: «Що саме ви зробили особисто?», «Яким був ваш індивідуальний внесок, а не результат команди загалом?», «Чим підтверджується досягнутий результат (цифри, показники тощо)?».

Рекомендовано проводити інтерв'ю за участю двох інтерв'юерів: один ставить питання, а другий фіксує відповіді та здійснює оцінювання відповідно до заздалегідь визначених поведінкових індикаторів.

Метод оцінювання персоналу Assessment Centre сформувався в країнах Західної Європи ще у 40-х роках ХХ століття, однак в Україні його активне впровадження розпочалося відносно нещодавно — протягом останніх десятиліть. У сучасних умовах його актуальність зростає у зв'язку з поширенням компетентнісних моделей управління, що потребують більш комплексних і поведінково орієнтованих підходів до оцінювання.

Застосування Assessment Centre передбачає використання комплексу взаємодоповнювальних інструментів, зокрема: розроблення тренінгових вправ, що відтворюють типові управлінські ситуації; моделювання ділових ігор для оцінювання здатності до прийняття рішень; проведення психодіагностичних досліджень для визначення особистісних характеристик; а також організацію структурованих інтерв'ю та співбесід [7].

Важливою особливістю методу Assessment Centre є можливість його поєднання з іншими інструментами ділового оцінювання, зокрема методом «360 градусів», що підвищує комплексність і достовірність отриманих результатів. Метод «360 градусів» був запропонований П. Уордом у 1987 р., проте широкого поширення набув на початку ХХІ ст. У межах застосування методу «360 градусів» здійснюється опитування самого працівника, його керівника, колег, підлеглих, а в окремих випадках і зовнішніх стейкхолдерів. Такий підхід дозволяє зіставити зовнішні оцінки із самооцінкою щодо рівня сформованості професійних і поведінкових компетентностей, а це сприяє підвищенню професійного розвитку. Отримані результати використовуються для формування індивідуальних планів розвитку з урахуванням наявних компетентностей і кар'єрних запитів працівника.

Водночас у публічній сфері застосування цього методу має певні обмеження. Зокрема, існує ризик упереджених оцінок через прагнення підлеглих уникнути критики керівника або, навпаки, через конкуренцію в колективі. Мінімізація цих ризиків можлива за умови забезпечення анонімності (не менше 4–5 оцінювачів у кожній групі), орієнтації опитувальника на чіткі поведінкові індикатори, а також залучення незалежних експертів до проведення оцінювання. Як правило, стандартний інструментарій включає 50–80 запитань, структурованих за 7–9 компетентностями, з використанням шкали Лайкерта та відкритих запитань.

Показовим є досвід Естонії, де запроваджено систематичне оцінювання працівників державної служби за методом «360 градусів». Кожен керівник проходить щорічну оцінку за визначеною рамкою компетентностей і отримує індивідуальний звіт із порівнянням із еталонним профілем ефективного управлінця. Отримані результати слугують основою для формування персоналізованих планів професійного розвитку.

Управлінські кейси та симуляційні методи є ефективними інструментами діагностики компетентностей стратегічного й аналітичного мислення, прийняття рішень в умовах невизначеності та антикризового управління, тобто тих аспектів, які складно оцінити за допомогою інтерв'ю чи тестування. На відміну від традиційних форм контролю, кейс-завдання не передбачають єдино правильної відповіді, а оцінюються логіка аналізу, обґрунтованість рішень і здатність працювати з альтернативами.

Підтвердженням може бути діагностичний кейс «Децентралізація в дії». Кандидату дають пакет матеріалів (статистичні дані, аналітичні звіти, звернення громадян, бюджетні показники) щодо умовної територіальної громади з проблемами у сфері надання послуг. Упродовж обмеженого часу він має розробити стратегічні рішення, визначити пріоритети та представити їх у форматі презентації з подальшим обговоренням. Оцінюється аналіз ключових проблем, реальність пропозицій, здатність до пріоритизації та комунікативні навички.

Бізнес-симуляції дають змогу оцінювати управлінські компетентності в динамічному середовищі. Учасники моделюють діяльність органу влади, приймаючи рішення щодо бюджету, кадрової політики, надання послуг і взаємодії з громадськістю, отримуючи зворотний зв'язок у вигляді ключових показників ефективності, рівня задоволеності громадян і фінансових результатів.

Стрімкий розвиток HR-технологій зумовив появу цифрових платформ (рис. 2), які суттєво розширюють можливості діагностики управлінської компетентності. Їх прерогатива — масштабованість (можливість одночасного тестування тисяч кандидатів), стандартизованість процедур, наявність великих нормативних баз для порівняння результатів, а також використання аналітики на основі машинного навчання.

Однією з найбільш поширених платформ у публічному секторі є SHL TalentCentral, яку використовують органи влади Великої Британії, Нідерландів та інших країн ЄС. Платформа охоплює тести когнітивних здібностей, ситуаційні тести судження (SJT) та особистісні опитувальники, адаптовані до різних рівнів посад. Середня тривалість комплексного тестування становить 90–120 хвилин. В Україні функціонує онлайн-платформа тестування державних службовців, впроваджена НАДС, яка нині зосереджена переважно на перевірці знань законодавства. Перспективним напрямом є розширення її інструментарію за рахунок SJT та психодіагностичних методик.

Тест Korn Ferry є комплексним інструментом оцінювання управлінської придатності, що поєднує діагностику когнітивних здібностей, компетентностей, особистісних рис і мотивації. Він включає ситуаційні завдання та поведінкові опитувальники, дозволяючи оцінити стиль управлінських рішень, здатність до навчання та довгостроковий лідерський потенціал кандидата.

Workday Peakon — цифровий інструмент оцінювання персоналу, що поєднує метод «360 градусів» із регулярними pulse-опитуваннями. Платформа забезпечує безперервний зворотний зв'язок від різних груп взаємодії: керівників, колег, підлеглих і самого працівника, формує аналітичні звіти та рекомендації й



Рис. 2. Система цифрових платформ e-assessment для діагностики управлінської компетентності
Джерело: розроблено автором на основі аналізу офіційних ресурсів платформ [6; 9; 10; 12; 13; 16]

дозволяє в реальному часі оцінювати управлінські й лідерські компетентності, стиль керівництва, якість комунікації, рівень залученості, емоційний клімат і well-being персоналу.

Система оцінювання Hogan Assessments базується на понад 40-річних наукових дослідженнях і включає три взаємодоповнювальні інструменти: HPI (оцінка робочих особистісних характеристик), HDS (виявлення потенційно контрпродуктивних рис у стресових умовах) та MVPI (діагностика мотивів, цінностей і професійних уподобань). У сукупності ці інструменти забезпечують цілісне уявлення про особистість працівника, поєднуючи оцінку його поведінкових проявів, ризиків професійної неефективності та мотиваційної структури.

SAP SuccessFactors розглядає управлінські компетентності як основу оцінювання керівників і розвитку лідерського резерву, перетворюючи набір навичок на чітко вимірювані показники. У SAP SuccessFactors це реалізується через кілька ключових модулів. Вбудована бібліотека компетентностей (Job Profile Builder) формує профілі управлінських посад із визначеними компетенціями, такими як стратегічне мислення, орієнтація на результат, розвиток талантів та емоційний інтелект. Оцінювання «360 градусів» забезпечує багатосторонній зворотний зв'язок і дозволяє виявити сильні сторони та «сліпі зони». Gap Analysis автоматично порівнює поточний рівень компетентностей із цільовим і пропонує індивідуальні напрями розвитку. Для управління талантами використовується матриця 9-Box Grid, що поєднує оцінку ефективності та потенціалу, а також інструменти планування наступництва, які дають змогу визначати готовність кандидатів до заміщення ключових управлінських посад. Оцінювання базується на поведінкових індикаторах, що забезпечує об'єктивність і підтримує ухвалення кадрових рішень на основі даних. Планування наступництва (Succession Planning) дає змогу прогнозувати ризики кадрових змін і забезпечувати безперервність управління. Для кожної керівної посади система передбачає визначення потенційних наступників і оцінку рівня їхньої готовності (готовий зараз / потребує розвитку протягом 1–2 років). Оцінювання здійснюється на основі поведінкових індикаторів, де кожна компетенція деталізується через конкретні управлінські дії (наприклад, у межах делегування — здатність надавати ресурси або рівень контролю виконання завдань). Такий підхід забезпечує комплексну, об'єктивну оцінку управлінських компетентностей і підтримує ухвалення кадрових рішень на основі аналітичних даних.

DigComp 2.2 Self-Assessment — це інструмент самооцінки цифрових навичок, створений на основі європейської рамки цифрових компетентностей, що дозволяє визначити рівень упевненості користувача в сучасному цифровому середовищі — від пошуку інформації в Google до створення контенту та кібербезпеки. Модель охоплює п'ять ключових сфер: інформаційну грамотність; комунікацію та співпрацю; створення цифрового контенту; безпеку; вирішення проблем. Версія 2.2 розширена прикладами, пов'язаними з використанням штучного інтелекту, дистанційною роботою та цифровими сервісами. В Україні тестування на основі DigComp доступне на порталі Дія.Освіта (тест «Цифрограм») і передбачає отримання індивідуального звіту та сертифіката.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз сучасних інструментів діагностики управлінської компетентності дозволив сформулювати такі **Висновки**. По-перше, систематизовано вісім груп інструментів із різною методологічною основою та рівнем валідності; найвищу ефективність демонструє Assessment Centre, тоді як традиційні методи мають нижчу прогностичну цінність. Обґрунтовано доцільність поєднання інструментів психологічного, поведінкового та результативного рівнів.

По-друге, інструменти Assessment Centre, STAR-інтерв'ю, «360 градусів», кейси, e-assessment мають значний потенціал для публічної служби, однак потребують адаптації до національного контексту.

По-третє, цифровізація оцінювання відкриває нові можливості, але вимагає врахування питань доступності, адаптації інструментів і захисту даних.

Перспективи досліджень пов'язані з розробленням і валідацією інструментів для публічної служби України, апробацією SJT, вивченням їх прогностичної ефективності та використанням штучного інтелекту в діагностиці.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*. 2023. 11(1), С. 79–85. DOI: <https://doi.org/10.15421/152311>
2. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Л., 3-те., видання, перероб. і доп. Харків : ІНЖЕК, 2009. 296 с.

3. Загороднюк С. В. Діагностика управлінської компетентності в системі публічної служби України: методологічні засади. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. 3(22). С. 12–22.
4. Савченко В., Кузнецова О., Паршина Н. Формування та розвиток національної системи кваліфікацій. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 8. С. 15–20.
5. Хашієва Т. В. Оцінювання кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування: методологія та практика: дис. ... канд. наук з держ. управл. Харків : ХарПІ НАДУ. 2018. 230 с.
6. DigComp. URL: <https://surl.lu/wjynto> (дата звернення: 27.02.2026).
7. European Commission. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. Luxembourg: Publications Office of the EU. 2022. DOI: <https://doi.org/10.2760/115376>
8. European Personnel Selection Office. EPSO Competency Framework: Assessment Methodology and Validity Evidence. Brussels: European Commission. 2022. 67 p.
9. Hogan Assessment Analytics. Industry Spotlight Government. URL: <https://surl.li/icozgz> (дата звернення: 27.02.2026).
10. Korn Ferry. Korn Ferry Assessment. URL: <https://surl.li/rvvusb> (дата звернення: 27.02.2026).
11. OECD. Skills for a High Performing Civil Service. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing. 2017. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en> (дата звернення: 27.02.2026).
12. Psychometric Tests. Shl Tests. URL: <https://surl.li/lkvlws> (дата звернення: 27.02.2026).
13. SAP. URL: <https://surli.cc/rktcnu> (дата звернення: 27.02.2026).
14. Schmidt F. L., Hunter J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*. 1998. 124(2). P. 262–274.
15. SIGMA/OECD. Ukraine: Civil Service and Administrative Law. Monitoring Report. Paris: OECD/EU. 2021. 42 p.
16. Workday. URL: <https://surl.li/hlbrzj> (дата звернення: 27.02.2026).

References

1. Antonova, O. (2023). Profesionalizatsiia derzhavnoi sluzhby Ukrainy: personal-tekhnohii v upravlinni liudskymy resursamy [Professionalisation of the Ukrainian civil service: personnel technologies in human resource management]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 11(1), 79–85. <https://doi.org/10.15421/152311> [in Ukrainian].
2. Gavkalova, N. L., Markova, N. S. (2009). Menedzhment personalu [Personnel Management]: navch. posib. 3-tie., vydannia, pererob. i dop. Kharkiv: INZHEK, 296 pp. [in Ukrainian].
3. Zagorodnyuk, S. V. (2019). Diahnostyka upravlinskoi kompetentnosti v systemi publichnoi sluzhby Ukrainy: metodolohichni zasady [Diagnosis of managerial competence in the Ukrainian public service system: methodological foundations]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 3(22), 12–22 [in Ukrainian].
4. Savchenko, V., Kuznetsova, N., Parshina, O. (2009). Formuvannia ta rozvytok natsionalnoi systemy kvalifikatsii [Formation and development of the national qualifications system]., *Україна: аспекти праці*, 8, 15–20 [in Ukrainian].
5. Khashieva, T. V. (2018). Otsiniuvannia kadrovoho potentsialu orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: metodolohiia ta praktyka [Assessment of the human resource potential of local self-government bodies: methodology and practice]: dys. ... kand. nauk z derzh. upravl. Kharkiv: Kharkiv Regional Institute of the National Academy of Public Administration. 230 pp. [in Ukrainian].
6. DigComp. URL: <https://surl.lu/wjynto>
7. European Commission. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. Luxembourg: Publications Office of the EU. <https://doi.org/10.2760/115376>
8. European Personnel Selection Office. (2022). EPSO Competency Framework: Assessment Methodology and Validity Evidence. Brussels: European Commission. 67 p.
9. Hogan Assessment Analytics. Industry Spotlight Government. URL: <https://surl.li/icozgz>
10. Korn Ferry. Korn Ferry Assessment. URL: <https://surl.li/rvvusb>
11. OECD. (2017). Skills for a High Performing Civil Service. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>
12. Psychometric Tests. Shl Tests. URL: <https://surl.li/lkvlws>
13. SAP. URL: <https://surli.cc/rktcnu>
14. Schmidt, F. L., Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
15. SIGMA/OECD. Ukraine: Civil Service and Administrative Law. Monitoring Report. Paris: OECD/EU. 2021. 42 p.
16. Workday. URL: <https://surl.li/hlbrzj>

Дата першого надходження статті до видання: 01.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

Paska Yuliia

*Graduate Student of the
Department of Public Management and
Administration
Vasyl Stefanyk Carpathian National
University*

MODERN TOOLS FOR ASSESSING THE MANAGEMENT COMPETENCES OF PUBLIC SECTOR LEADERS

Summary. Introduction. In the current context of the digital transformation of public administration, the intensification of European integration processes and growing uncertainty in the external environment, the issue of objectively and validly assessing the managerial competence of public sector leaders has become particularly relevant. The effectiveness of government bodies and the level of public trust in state institutions depend to a large extent on the quality of assessment, which makes competence assessment an important tool for strategic human resource management.

Current practice offers a wide range of assessment tools (psycho-diagnostic tests, "360-degree" feedback, Assessment Centres, STAR interviews, case studies, KPI/OKR, e-assessment), which require systematisation and comprehensive application. At the same time, digital platforms expand the possibilities for assessment, but require adaptation to the conditions of Ukraine's public service.

In view of this, it is essential to develop an integrated approach to the assessment of managerial competence, combining psychological, behavioural and performance-based tools within a single assessment system.

Purpose. The aim of this study is to analyse current tools for assessing managerial competence and to justify their comprehensive application in the Ukrainian civil service.

Materials and methods. The methodological framework of the study is based on systemic, competency-based and integrative approaches to the assessment of managerial performance in the public sector. The information base comprises academic works, analytical materials from international organisations, and the practical application of modern tools for assessing managerial competence. The study employs analysis and synthesis, comparative analysis, systematisation and classification, structural-functional analysis, generalisation of practical experience and modelling, which have enabled a comprehensive analysis of modern assessment tools and a justification of the feasibility of their integrated use within the Ukrainian public service system.

Results. This article provides an overview of contemporary tools for assessing the managerial competence of public sector leaders (psychological diagnostic tests, 360-degree feedback, Assessment Centres, STAR interviews, the case study method, KPIs/OKRs, and e-assessment) and outlines their validity, advantages and disadvantages. Digital assessment platforms are analysed, and their potential and conditions for implementation are identified. At the same time, it is found that the effective implementation of digitalised assessment requires the development of analytical infrastructure and digital competencies among staff.

Discussion. Further research should focus on developing a national competency model for public service managers and a system of indicators for their assessment, taking into account European standards, as well as empirically testing integrated approaches to diagnosis and identifying optimal combinations of tools. The development of e-assessment, HR analytics and artificial intelligence, and the adaptation of these solutions to the conditions of public administration in Ukraine,

is a priority. Particular attention should be paid to the methodological support for the use of Assessment Centres and STAR interviews, and the training of assessment specialists.

Key words: *management competence, public sector, competence assessment, assessment centre, 360-degree feedback, STAR method, e-assessment, digital platforms, KPIs, civil service reform, digitalisation.*

УДК 339.138:004.738.5

Пастушенко Оксана Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент
кафедри маркетингу*

*Національний університет водного
господарства та природокористування*
ORCID: 0000-0002-2641-1356

Опlachко Ірина Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент
кафедри маркетингу*

*Національний університет водного
господарства та природокористування*
ORCID: 0000-0003-0591-121X

Гаврон Роман Ігорович

*здобувач вищої освіти третього
(освітньо-наукового) рівня*

*Національного університету водного
господарства та природокористування*
ORCID: 0009-0002-7074-4198

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-11

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ КОМПАНІЙ НА ОНЛАЙН-РИНКУ

Анотація. Вступ. У XXI столітті обов'язковим та безальтернативним елементом підтримки високого рівня конкурентоспроможності будь-якої компанії є її проактивна, стратегічно вивірена присутність у глобальному комунікаційному онлайн-середовищі [1]. Глибока цифровізація економічних, соціальних та виробничих процесів, стимульована стрімким технологічним прогресом, поширенням мобільних комунікацій та кардинальними змінами у споживчій поведінці, докорінно трансформувала архітектуру взаємодії між виробником товару чи послуги та кінцевим споживачем. Сучасна концепція інтернет-комунікацій не просто доповнює класичний маркетинг-мікс, а повністю переформатовує його, поєднуючи у собі інтерактивну, гіпермедійну можливість побудови глибоко індивідуалізованої взаємодії з користувачами, які генерують попит та отримують вичерпну інформацію в режимі реального часу, незалежно від географічних чи часових обмежень [1].

Маркетинг як філософія виробництва та збуту історично розвивався за кількома магістральними напрямками, що визначали його вплив на конкурентні позиції суб'єктів ринку. Перший напрямок традиційно пов'язувався з пасивним слідуванням за існуючими тенденціями ринку, поточними потребами та смаками суспільства. Такий підхід забезпечував підтримання базового рівня рентабельності та усував критичні ризики невизначеності. Натомість, в епоху цифрової трансформації домінуючим стає проактивний, інноваційний підхід, за якого компанії за допомогою потужних цифрових інструментів самостійно формують нові ринкові реалії, потреби та можливості для споживачів [1].

Мета. Метою дослідження є теоретико-методологічне та прикладне обґрунтування особливостей формування й розвитку маркетингових комунікацій компаній на онлайн-ринку в умовах цифровізації економіки, а також аналіз трансформації інструментарію комунікацій під впливом цифрових технологій, омніканального підходу та змін у поведінці споживачів.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є системний та комплексний підхід до аналізу маркетингових комунікацій компаній у цифровому середовищі. Інформаційну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері маркетингових комунікацій, цифрового маркетингу та електронної комерції, статистичні дані міжнародних аналітичних агентств, результати галузевих досліджень, а також матеріали консалтингових компаній та професійних асоціацій цифрового ринку.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу та синтезу використано для узагальнення теоретичних підходів до трактування маркетингових комунікацій у цифровій економіці. Порівняльний метод дозволив визначити еволюцію комунікаційних інструментів та їх адаптацію до онлайн-середовища. Для дослідження ефективності цифрових комунікацій застосовано методи економічного аналізу та систему кількісних маркетингових метрик (CTR, CPC, CPA, CLV). Важливу роль відіграли якісні методи дослідження, зокрема контент-аналіз комунікаційних платформ, аналіз користувацьких відгуків та онлайн-



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

опитування у форматі фокус-груп. Це дозволило комплексно оцінити взаємодію компаній зі споживачами та ефективність комунікаційних стратегій у цифровому середовищі.

Результати. У статті здійснено вичерпний аналіз еволюції, функціональної специфіки та сучасного стану маркетингових комунікацій компаній в умовах функціонування глобального онлайн-ринку. Робота охоплює широке коло питань, пов'язаних із переходом від традиційних парадигм одностороннього інформаційного впливу до багаторівневих інтерактивних та омніканальних систем, архітектура яких базується на сучасних цифрових технологіях. Деталізовано спектр методологічних підходів до оцінки результативності маркетингових комунікацій в інтернет-середовищі, який органічно поєднує кількісні індикатори (систему ключових показників ефективності) та якісні методи (автоматизований контент-аналіз комунікаційних платформ, онлайн-опитування у форматі фокус-груп). На основі масштабних емпіричних даних вітчизняного та глобального ринків за 2024–2025 роки досліджено практичні кейси провідних українських та міжнародних компаній, що репрезентативно ілюструють процеси цифровізації збутової політики, адаптації до кризових умов, а також використання інноваційних технологій у побудові архітектури клієнтського досвіду.

Встановлено, що в умовах цифровізації українського ринку особливого значення набуває інтеграція принципів соціальної відповідальності та ціннісно-орієнтованого маркетингу у комунікаційні стратегії компаній. Це сприяє підвищенню рівня довіри споживачів та формуванню позитивної репутації брендів у цифровому середовищі.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні комплексних моделей оцінювання ефективності маркетингових комунікацій компаній на онлайн-ринку з урахуванням використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем управління взаємодією зі споживачами. Важливим напрямом є також вивчення впливу персоналізації цифрових комунікацій і соціально відповідального маркетингу на формування довгострокової лояльності клієнтів у цифровому середовищі.

Ключові слова: маркетингові комунікації, онлайн-ринок, цифровий маркетинг, цифровізація, омніканальність, корпоративна соціальна відповідальність.

Постановка проблеми. Особливої гостроти та специфіки описані вище процеси набувають в Україні. Динаміка вітчизняного ринку електронної комерції та цифрової реклами, незважаючи на безпрецедентні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, руйнуванням інфраструктури, міграційними процесами та економічною турбулентністю, демонструє вражаючу життєстійкість, стійкі тенденції до відновлення та інноваційного зростання [4]. Оскільки онлайн-комунікація та дистанційні сервіси в українських реаліях трансформувалися зі зручної опції у критично важливий інструмент виживання бізнесу [7], формується гостра науково-практична потреба у комплексному осмисленні новітніх інструментів комунікації на онлайн-ринку.

З огляду на це, головною метою дослідження є теоретико-емпіричне вивчення маркетингових комунікацій компаній на глобальному та вітчизняному онлайн-ринках, а також аналіз трансформації їхнього інструментарію під впливом цифровізації бізнес-процесів. Для реалізації цієї мети визначено такий комплекс взаємопов'язаних наукових завдань: систематизувати теоретичну класифікацію сучасних інструментів маркетингових онлайн-комунікацій; проаналізувати еволюцію технологічних підходів до маркетингу, зокрема роль омніканальності; дослідити інтеграцію соціальних та етичних орієнтирів (принципів сталого розвитку) в архітектуру маркетингових повідомлень; деталізувати методологічний інструментарій аналізу комунікацій (зокрема контент-аналіз); а також оцінити стан і тенденції розвитку цифрового маркетингу в Україні у 2024–2025 роках на основі актуальних статистичних даних та практичних кейсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика побудови результативних систем маркетингових комунікацій в онлайн-середовищі перебуває в центрі уваги широкого кола вітчизняних та зарубіжних науковців. Фундаментальні засади переходу інтегрованих комунікацій у цифрову площину, поведінкові патерни споживачів та інструментарій онлайн-піару (Public Relations) ґрунтовно досліджувалися у працях іноземних авторів, таких як П. Дойль, Ф. Штерн, Ш. Каммінс, Дж. Пельтьєр та П. Гурме [1]. Водночас, серед вітчизняних вчених значний внесок у розробку класифікацій форм онлайн-комунікацій, вивчення нестандартних методів просування та практичні аспекти застосування контент-аналізу в електронній комерції зробили Є. Ромат, М. Окландер, С. Ілляшенко, І. Литовченко, В. Божкова та Л. Чирун [1].

Сучасний етап розвитку науки вимагає розширення аналізу за рахунок включення концепції ціннісно-орієнтованого маркетингу та оцінки ефективності через призму новітніх цифрових технологій. Питання впливу соціальної відповідальності компаній на рішення споживачів досліджують Р. Муха, С. Рахман та П. Де Пельсмакер [1], тоді як проблематику еволюції алгоритмічного таргетування, використання великих даних та штучного інтелекту вивчають О. Станіславик, О. Коваленко, а також фахівці провідних консалтингових компаній та галузевих асоціацій (KPMG, IAB Ukraine) [2]. Незважаючи на значний масив публікацій, на сьогодні відчувається нестача комплексних розвідок, які б цілісно інтегрували еволюцію комунікаційних інструментів зі специфікою функціонування вітчизняного онлайн-ринку в умовах 2024–2025 років, що й зумовлює необхідність та актуальність даного дослідження.

Метою статті є теоретико-методологічне та прикладне обґрунтування особливостей формування й розвитку маркетингових комунікацій компаній на онлайн-ринку в умовах цифровізації економіки, а також аналіз трансформації інструментарію комунікацій під впливом цифрових технологій, омніканального підходу та змін у поведінці споживачів.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є системний та комплексний підхід до аналізу маркетингових комунікацій компаній у цифровому середовищі. Інформаційну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері маркетингових комунікацій, цифрового маркетингу та електронної комерції, статистичні дані міжнародних аналітичних агентств, результати галузевих досліджень, а також матеріали консалтингових компаній та професійних асоціацій цифрового ринку.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу та синтезу використано для узагальнення теоретичних підходів до трактування маркетингових комунікацій у цифровій економіці. Порівняльний метод дозволив визначити еволюцію комунікаційних інструментів та їх адаптацію до онлайн-середовища. Для дослідження ефективності цифрових комунікацій застосовано методи економічного аналізу та систему кількісних маркетингових метрик (CTR, CPC, CPA, CLV). Важливу роль відіграли якісні методи дослідження, зокрема контент-аналіз комунікаційних платформ, аналіз користувацьких відгуків та онлайн-опитування у форматі фокус-груп. Це дозволило комплексно оцінити взаємодію компаній зі споживачами та ефективність комунікаційних стратегій у цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу. Теоретико-концептуальний базис та класифікація онлайн-комунікацій.

Осмислення сутності маркетингових процесів у цифрову епоху вимагає чіткого термінологічного апарату. Традиційно термін «комунікація» визначається як свідомий процес обміну релевантною інформацією, що здійснюється між двома або декількома сторонами з докладанням зусиль для виклику прогнозованої реакції реципієнта [1]. У контексті комерційної діяльності, онлайн-комунікація (або Інтернет-комунікація) — це комплексний, високотехнологічний контакт зі споживачами, що здійснюється за допомогою глобальної комп'ютерної мережі та базується на синергетичному поєднанні специфічних методів подачі інформації для досягнення стратегічних цілей компанії [1].

Перехід комунікаційних процесів у площину цифрової економіки змінив їхню парадигму з монологічної на діалогічну. Якщо раніше компанії одноосібно формували повідомлення, а споживач виступав пасивним реципієнтом, то сьогодні клієнти є повноцінними співавторами брендів. Вони залишають відгуки, обговорюють продукцію на форумах, створюють користувацький контент та формують громадську думку, яка має колосальний вплив на імідж компанії [2].

Компанії, спрямовуючи значні капіталовкладення в цифрові канали, керуються низкою унікальних переваг онлайн-комунікацій. До них належать можливості надзвичайно швидкого та точного окреслення цільової аудиторії; здатність спостерігати та аналізувати в автоматичному режимі поведінкові реакції споживачів; суттєве зниження транзакційних витрат та вартості одиниці рекламного контакту; та, найважливіше, формування двостороннього симетричного зв'язку [1].

Для результативного управління маркетинговою діяльністю необхідна ретельна класифікація комунікаційного інструментарію. Аналіз академічних підходів дозволяє запропонувати комплексну систематизацію, адаптовану до реалій сучасного цифрового ринку (Таблиця 1) [1].

Жоден із наведених інструментів не здатен забезпечити максимальну ефективність ізольовано. Лише їх збалансована інтеграція дозволяє компаніям якісно вести бізнес, своєчасно доводити інформацію до споживачів та максимізувати показники повернення інвестицій [1].

Фундаментальною віхою у розвитку маркетингових комунікацій стало впровадження новітніх цифрових систем управління, предиктивної аналітики та обробки великих даних (Big Data). Аналітичні звіти провідних консалтингових установ свідчать, що інноваційні технології перетворилися на центральний драйвер управління клієнтським досвідом. Це знаменує перехід від стратегії нав'язливого просування до парадигми надання контекстуально релевантної інформації кожному індивідуальному споживачеві у найбільш слухний час та через оптимальний канал [10].

Складне алгоритмічне моделювання стає основою сучасних комунікацій. Маркетингова інфраструктура спирається на «моделі схильності» (Propensity Models), які вираховують вірогідність того, що конкретний користувач здійснить конверсію або припинить користування послугами. «Моделі каналу» (Channel Models) визначають оптимальний формат доставки повідомлення, щоб комунікація була максимально комфортною для клієнта [10]. Масштаби алгоритмізації ринку вражають: за даними глобальних звітів, переважна більшість бюджетів на цифрову рекламу витрачається саме через програмні (programmatic) закупівлі, де автоматизовані системи купують рекламний інвентар, обираючи користувачів з найвищим показником релевантності [9].

Тісно пов'язаним із розвитком цифрових платформ є стратегічний імператив омніканальності [10]. Якщо мультиканальний підхід передбачає просту присутність бренду на різних майданчиках (вебсайт,

Таблиця 1

Структурна класифікація та характеристики інструментів маркетингових онлайн-комунікацій

Група інструментів	Цифрові формати та прояви	Стратегічні цілі та характерні ознаки
Онлайн-реклама (Digital Advertising)	Банерна (Display), медійна, контекстна (Search), таргетована реклама в соціальних мережах, відеоформати [1]	Максимальне охоплення цільової аудиторії на етапі усвідомлення потреби. Виразна можливість візуальної демонстрації продукту; гнучке управління бюджетом [1]
Public Relations (PR) та Пропаганда	Корпоративні блоги, публікації у цифрових ЗМІ, «гарні справи» компанії, промо-ролики, управління репутацією [1]	Формування глибокої довгострокової довіри. Створення експертного іміджу. Високий рівень довіри користувачів до інформації у формі новин чи ціннісних наративів [1]
Стимулювання збуту (Sales Promotion)	Цифрові купони, флеш-розпродажі, програми лояльності у мобільних додатках, знижки за онлайн-оплату [1]	Спонування споживача до негайного здійснення транзакції. Короткотривалий характер дії інструментів [1]
Прямий продаж (Direct Sales)	Власні E-commerce платформи, продажі через маркетплейси, Social Commerce, онлайн-консультації через відеозв'язок та месенджери [1]	Встановлення безпосереднього діалогу «наживо». Індивідуалізація процесу покупки завдяки супроводу консультанта [1]
Прямий маркетинг (Direct Marketing)	Тригерні email-розсилки, персоналізовані повідомлення, push-сповіщення у браузерах, комунікація на корпоративних сторінках [1]	Комунікація у вигляді звернень до конкретного користувача на основі його поведінкової історії. Рентабельність для утримання клієнтської бази [1]

Джерело: розроблено на основі систематизації наукових праць [1]

соцмережі, додаток), то омніканальність означає їх глибоку інтеграцію в єдину екосистему з централізованою базою даних клієнтів (CRM). Це гарантує безперервність та узгодженість комунікації: наприклад, клієнт, який спілкується зі службою підтримки через месенджер, може безперешкодно продовжити цей діалог електронною поштою без втрати контексту [10].

Функціонування суб'єктів ринку в сучасних умовах не обмежується виключно максимізацією прибутку. Під впливом глобальних трансформацій суспільних запитів відбувається інтеграція етичних норм, корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та принципів сталого розвитку в маркетингові комунікації компаній [1].

Міжнародні корпорації усвідомлюють, що споживачі в онлайн-просторі дедалі частіше звертають увагу на репутацію бренду, його екологічні ініціативи, енергоефективність, а також на соціально-економічні аспекти: гідні умови праці співробітників та підтримку громадських ініціатив [1]. Етичні практики компанії транслиуються через цифрові канали, формуючи високий ступінь довіри.

Аналіз комунікаційних практик транснаціональних компаній дозволяє виокремити специфічні інструменти, які вони застосовують для просування свого відповідального підходу до ведення бізнесу:

- Створення тематичних інформаційних екосистем навколо бренду. Наприклад, глобальні виробники високотехнологічного обладнання (такі як Vestas Wind Systems A/S) використовують свої цифрові платформи та тематичні хештеги (наприклад, #SustainableFuture) не просто для реклами товару, а для формування ідеологічного наративу про захист довкілля [1].
- Інтерактивне залучення споживачів. Компанії зі сфери харчової промисловості (наприклад, McCormick & Company Inc.) організовують онлайн-дегустації та цифрові інтерактиви, під час яких респонденти не лише знайомляться з продуктом, але й отримують таргетовану інформацію про етичність вирощування сировини та безпечність пакування. Окрім того, компанії активно комунікують свою присутність у міжнародних соціальних рейтингах, що, як доводять дослідження, прямо корелює зі зростанням інституційної довіри та обсягів продажів [1].

Однак використання таких комунікацій несе і специфічні репутаційні ризики в умовах глобального інтернету. Якщо цифрова комунікація про соціальну відповідальність дисонує з реальними бізнес-практиками, наслідки є вкрай негативними. Відомі прецеденти, коли розкриття інформації про використання примусової праці постачальниками на виробництві миттєво нівелювало всі маркетингові зусилля компанії на міжнародних майданчиках, викликавши відмову від співпраці з боку західних партнерів [1].

Управління значними інвестиціями в цифрові канали комунікацій вимагає точної системи оцінки їхньої ефективності. Еволюція маркетингу сформувала комплексну методологію, яка поєднує аналітичні алгоритми та якісні соціологічні інструменти.

Кількісна аналітика. Об'єктивна оцінка комунікацій базується на застосуванні цифрових метрик. До базових індикаторів ефективності належать:

- CTR (Click-Through Rate): коефіцієнт клікабельності рекламних матеріалів.
- CPC (Cost Per Click): вартість одного кліка для оптимізації рекламного бюджету на аукціонних платформах.
- CPA (Cost Per Action): вартість здійснення користувачем цільової дії (реєстрації, покупки).
- CLV (Customer Lifetime Value): фундаментальний показник довгострокової довічної цінності клієнта для бізнесу [2].

Застосування цих метрик базується на аналітиці цифрових слідів, що дозволяє оцінювати ефективність кожної точки взаємодії на шляху користувача.

Якісні методи: Онлайн-опитування та контент-аналіз. Для глибокого розуміння споживчих інсайтів компанії застосовують сучасні якісні методи. Популярним інструментом є онлайн-опитування у форматі фокус-груп. У захищеному цифровому середовищі респонденти відповідають на запитання модератора, оцінюючи нові продукти чи рекламні концепції. Наприклад, дослідження на замовлення туристичних компаній у такий спосіб дозволяють чітко встановити джерела залучення клієнтів та отримати безцінний зворотний зв'язок щодо недоліків веб-ресурсів чи сервісу [1].

Найбільш технологічним методом якісної оцінки є контент-аналіз комунікаційних веб-ресурсів. Він полягає у систематичному аналізі масивів коментарів та відгуків у мережі (Таблиця 2).

Таблиця 2

Складові етапи проведення контент-аналітичного дослідження в електронній комерції

Етап дослідження	Сутнісна характеристика та практичні дії
1. Спостереження	Системне опрацювання масової сукупності текстів із дотриманням принципів репрезентативності (збір згадок у мережі) [1]
2. Структурування	Сегментація зібраного масиву неструктурованих даних, розчленування текстів на логічні смислові блоки [1]
3. Формалізація	Трансформація текстових смислів у змінні для уникнення суб'єктивності в оцінюванні [1]
4. Реферування	Аналітико-синтетична процедура; виділення квінтесенції інформації (анотування) для формування звітів [1]
5. Аналіз	Застосування статистичних методів до формалізованих даних. Формування стратегічних висновків щодо тональності бренду [1]

Джерело: побудовано на основі наукових досліджень інтернет-маркетингу [1]

Автоматизований контент-аналіз дозволяє компаніям ефективно моніторити згадки про бренд, формувати профілі цільової аудиторії на базі їхніх дописів та оперативно реагувати на запити користувачів [1].

Сучасний стан, тенденції та реалії українського онлайн-ринку (2024–2025). Масштабний вплив подій останніх років створив для українського бізнесу безпрецедентні виклики. Проте, саме ці екстремальні умови стали потужним каталізатором тотальної диджиталізації. Аналіз вітчизняного ринку свідчить, що цифрові канали еволюціонували зі статусу оптимізаційних рішень до критичної умови виживання підприємств та забезпечення базових потреб споживачів [4].

Рівень проникнення інтернет-технологій в Україні залишається стабільно високим, досягаючи понад 79% (близько 28,5 млн. користувачів), що перевищує середньосвітові показники [9]. Український споживач демонструє високий рівень цифрової залученості: станом на кінець 2024 — початок 2025 року соціальні медіа охоплюють близько 23 мільйонів активних акаунтів [13].

YouTube домінує на ринку медіа-споживання (охоплення 65% аудиторії), стимулюючись розвитком україномовного контенту [13].

Facebook зберігає статус ключової платформи для комунікації з платоспроможною аудиторією віком понад 25 років (понад 14 мільйонів користувачів) [13].

Instagram та TikTok залишаються головними майданчиками для візуальних трендів та взаємодії з інфлюенсерами [9].

Важливою зміною є еволюція каналів відкриття нових брендів: пошукові системи випередили традиційну телевізійну рекламу як головне джерело знайомства споживача з новими торговими марками [9].

Показники ринку цифрової реклами підтверджують стійкість вітчизняної бізнес-екосистеми. Згідно з даними ІАВ Україна, за перше півріччя 2024 року сегмент платного пошуку досяг обсягу понад 10 млрд. грн, демонструючи швидке відновлення. Сегмент маркетингу в соціальних мережах (SMM) також показав потужний прогнозований приріст [5]. Водночас, спостерігається тенденція до суттєвого перегріву рекламних

аукціонів, що призводить до зростання вартості за клік (CPC) у конкурентних нішах електронної комерції. Це змушує компанії шукати шляхи оптимізації витрат через утримання існуючих клієнтів [14].

Якісний рівень цифрової інтеграції ілюструють дані дослідження KPMG. 99% опитаних великих компаній України зробили цифровізацію ключовою складовою своїх довгострокових стратегій. Показово, що абсолютна більшість керівників розглядають цифрові інструменти як засіб оптимізації операційних витрат та покращення клієнтського досвіду [8].

Практичне застосування інновацій простежується на прикладах провідних компаній. Наприклад, український агроіндустріальний холдинг ПрАТ «МХП» глибоко інтегрував CRM-системи для аналізу поведінкових патернів своєї аудиторії. Спираючись на ці дані, компанія впроваджує автоматизовані кампанії для своїх брендів, поєднуючи персоналізацію, емоційний сторітелінг та соціально-відповідальний контент [10]. Такий омніканальний підхід дозволяє утримувати високий рівень лояльності споживачів навіть в умовах жорсткої конкуренції.

Глобальні комунікаційні кейси (наприклад, персоналізовані цифрові кампанії компаній зі сфери FMCG) слугують для українського ринку орієнтиром того, як грамотне використання великих даних та розуміння соціального контексту здатне багаторазово підвищувати життєву цінність клієнта (LTV) та запобігати репутаційним кризам у мережі [2].

Висновки і перспективи подальших досліджень. На нашу думку, ґрунтовне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів впровадження маркетингових комунікацій компаній на сучасному онлайн-ринку дозволяє зробити низку концептуальних висновків:

Перш за все, маркетингові комунікації остаточно трансформувалися у складні екосистеми безперервного діалогу між брендом та клієнтом. Безальтернативним трендом є глибинна інтеграція систем предиктивної аналітики та реалізація омніканального підходу. Це дозволяє компаніям відмовитися від масових розсилок на користь персоналізованих комунікацій, які є вчасними та контекстуально релевантними потребам споживача.

По-друге, сучасний онлайн-ринок демонструє, що споживач сьогодні приймає рішення не лише на основі утилітарних властивостей продукту, але й спираючись на ціннісні координати бренду. Органічна інтеграція принципів соціальної відповідальності та етичного ведення бізнесу в цифрові маркетингові комунікації стає важливою умовою для формування міцного репутаційного капіталу компаній у мережі.

По-третє, управління інвестиціями в цифрові канали вимагає застосування суворих методологій вимірювання ефективності. Необхідним є поєднання кількісних метрик (таких як ROI, CLV, CPA) із якісними соціологічними методами (автоматизований контент-аналіз та онлайн-опитування), що дозволяє фіксувати результати кампаній та глибоко розуміти приховану мотивацію споживачів.

Насамкінець, системний аналіз українського онлайн-ринку за 2024–2025 роки переконливо засвідчує надзвичайний рівень адаптивності вітчизняних компаній. Процеси відновлення обсягів інтернет-реклами, високий рівень проникнення соціальних платформ та успішні кейси впровадження складних CRM-систем підтверджують життєстійкість українського бізнесу. Стратегічні перспективи подальшого розвитку ринку лежать у площині ще глибшої інтеграції персоналізованих інструментів комунікації та безперервної інтелектуальної оптимізації бюджетів в умовах висококонкурентного цифрового середовища.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Капінус Л. В., Бикова В. О., Ніколаєнко І. В. Дослідження маркетингових комунікацій підприємства на онлайн-ринку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(72). С. 193–199. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_1_2019_ukr/28.pdf (дата звернення: 27.01.2026).
2. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Сучасні маркетингові комунікаційні канали в цифровій економіці: тенденції, ефективність, перспективи. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 4(44). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/22321/22291/27026> (дата звернення: 27.01.2026).
3. Кузьмак О. Соціальна відповідальність як інструмент маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті сталого розвитку. *Економічний форум*. 2023. Т. 13, № 4. С. 70–80. URL: <https://e-forum>.

com.ua/uk/journals/tom-13-4-2023/sotsialna-vidpovidalnist-yak-instrument-marketingovoyi-strategiyi-zabezpechennya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstv-v-konteksti-stalogo-rozvitku (дата звернення: 27.01.2026).

4. Бучковська А. А., Горбаль Н. І. Impact of the War in Ukraine on Marketing Communications of Enterprises. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2025. Т. 7, № 2. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-7-number-2-2025/impact-war-ukraine-marketing-communications> (дата звернення: 27.01.2026).

5. Обсяг ринку digital-реклами за перше півріччя 2024 року — дослідження IAB Україна у партнерстві з Inweb. 2024. URL: <https://theinweb.media/obsyag-rinku-digital-reklami-za-pershe-pivrichchya-2024-roku/> (дата звернення: 27.01.2026).

6. Ukraine Online Advertising and Programmatic Market — Research and Markets. 2026. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/6210653/ukraine-online-advertising-programmatic-market> (дата звернення: 27.01.2026).

7. Семенда О. В. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6163/6106/> (дата звернення: 27.01.2026).

8. Хто задає темп в диджиталізації українського бізнесу. *KPMG International*. 2025. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/media/press-releases/2025/01/khto-zadaye-temp-v-dydzhyalizatsiyi-ukrayinskoho-biznesu.html> (дата звернення: 27.01.2026).

9. Sak T. Digital Marketing: Analysis of Current State and Development Prospects. Monograph. Lutsk: VNU. 2023. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/26232/1/Sak_MONOGRAPH.pdf (дата звернення: 27.01.2026).

10. Буга Н. Ю., Огрєнчук А. В. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. URL: https://www.researchgate.net/publication/397848752_MARKETINGOVI_KOMUNIKACII_NOVOGO_POKOLINNA_CIFROVI_TEHNOLOGII_UPRAVLINNA_VZAEOMODIEU_Z_KLIENTAMI (дата звернення: 27.01.2026).

11. Кравченко О. О., Пилипенко В. Роль цифрового маркетингу у формуванні репутації соціально-відповідального бізнесу. *Агросвіт*. 2025. № 12. С. 128–132. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/7124/> (дата звернення: 27.01.2026).

12. Вікарчук О. І. Інтегровані маркетингові комунікації у збутовій політиці підприємств роздрібної торгівлі. *Житомирська політехніка*. 2025. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/29.pdf> (дата звернення: 27.01.2026).

13. Digital Trends in Ukraine. SalesDoubler overview of 2025 year. 2025. URL: <https://salesdoubler.pro/en/digital-trends/> (дата звернення: 27.01.2026).

14. Ukrainian eCommerce Market in H1 2025: A Comprehensive Research by Promodo. 2025. URL: <https://www.promodo.com/blog/ukrainian-ecommerce-market-in-h1-2025> (дата звернення: 27.01.2026).

References

1. Kapinus L. V., Bykova V. O., Nikolayenko I. V. Research on marketing communications of the enterprise on the online market. *Problems of a systems approach in economics*. 2019. Issue 4(72). P. 193–199. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_1_2019_ukr/28.pdf

2. Stanislavskiy O. V., Kovalenko O. M. Modern marketing communication channels in the digital economy: trends, effectiveness, prospects. *Scientific innovations and advanced technologies*. 2025. No. 4(44). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/22321/22291/27026>

3. Kuzmak O. Social responsibility as a tool of marketing strategy for ensuring the competitiveness of enterprises in the context of sustainable development. *Economic forum*. 2023. Vol. 13. No. 4. P. 70–80. URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-13-4-2023/sotsialna-vidpovidalnist-yak-instrument-marketingovoyi-strategiyi-zabezpechennya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstv-v-konteksti-stalogo-rozvitku>

4. Buchkovska A. A., Horbal N. I. Impact of the War in Ukraine on Marketing Communications of Enterprises. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*. 2025. Vol. 7. No. 2. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-7-number-2-2025/impact-war-ukraine-marketing-communications>

5. Digital advertising market volume for the first half of 2024 — IAB Ukraine research in partnership with Inweb. 2024. URL: <https://theinweb.media/obsyag-rinku-digital-reklami-za-pershe-pivrichchya-2024-roku/>

6. Ukraine Online Advertising and Programmatic Market — Research and Markets. 2026. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/6210653/ukraine-online-advertising-programmatic-market>

7. Semenda O. V. Transformation of marketing strategies and consumer behavior in Ukraine in wartime. *Economy and society*. 2024. Issue. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6163/6106/>

8. Who sets the pace in the digitalization of Ukrainian business. *KPMG International*. 2025. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/media/press-releases/2025/01/khto-zadaye-temp-v-dydzhyalizatsiyi-ukrayinskoho-biznesu.html>

9. Sak T. Digital Marketing: Analysis of Current State and Development Prospects. Monograph. Lutsk: VNU. 2023. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/26232/1/Sak_MONOGRAPH.pdf

10. Buga N. Yu., Ogrenchuk A. V. Marketing communications of the new generation: digital technologies for managing interaction with customers. *Economy and Society*. 2025. Issue 79. URL: <https://www.researchgate.net/publica->

tion/397848752_MARKETINGOVI_KOMUNIKACII_NOVOGO_POKOLINNA_CIFROVI_TEHNOLOGII_UPRAVLIN-
NA_VZAEMODIEU_Z_KLIENTAMI

11. Kravchenko O. O., Pylypenko V. The role of digital marketing in shaping the reputation of socially responsible business. Agrosvit. 2025. No. 12. P. 128–132. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/7124/>

12. Vikarchuk O. I. Integrated marketing communications in the sales policy of retail enterprises. Zhytomyr Polytechnic University. 2025. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/29.pdf>

13. Digital Trends in Ukraine. SalesDoubler overview of 2025 year. 2025. URL: <https://salesdoubler.pro/en/digital-trends/>

14. Ukrainian eCommerce Market in H1 2025: A Comprehensive Research by Promodo. 2025. URL: <https://www.promodo.com/blog/ukrainian-ecommerce-market-in-h1-2025>

Дата першого надходження статті до видання: 02.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 02.03.2026

Дата публікації: 06.03.2026

Pastushenko Oksana

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of
Marketing
National University of Water and
Environmental Engineering*

Oplachko Iryna

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of
Marketing
National University of Water and
Environmental Engineering*

Gavron Roman

*Applicant of the third (educational and
scientific) Level of higher Education
National University of Water and
Environmental Engineering*

RESEARCH OF MARKETING COMMUNICATIONS OF COMPANIES ON THE ONLINE MARKET

Summary. Introduction. In the 21st century, a mandatory and unalternative element of maintaining a high level of competitiveness of any company is its proactive, strategically verified presence in the global online communication environment [1]. Deep digitalization of economic, social and production processes, stimulated by rapid technological progress, the spread of mobile communications and cardinal changes in consumer behavior, has radically transformed the architecture of interaction between the manufacturer of a product or service and the end consumer. The modern concept of Internet communications does not simply complement the classic marketing mix, but completely reformats it, combining an interactive, hypermedia opportunity to build deeply individualized interaction with users who generate demand and receive comprehensive information in real time, regardless of geographical or time constraints [1].

Marketing as a philosophy of production and sales has historically developed along several main lines that determined its impact on the competitive positions of market entities. The first line was traditionally associated with passively following existing market trends, current needs and tastes of society. This approach ensured the maintenance of a basic level of profitability and eliminated critical risks of uncertainty. Instead, in the era of digital transformation, a proactive, innovative approach becomes dominant, in which companies, using powerful digital tools, independently shape new market realities, needs and opportunities for consumers [1].

Purpose. The purpose of the study is the theoretical, methodological and applied substantiation of the features of the formation and development of marketing communications of companies in the online market in the conditions of digitalization of the economy, as well as the analysis of the transformation of communication tools under the influence of digital technologies, the omnichannel approach and changes in consumer behavior.

Materials and methods. The methodological basis of the study is a systematic and comprehensive approach to the analysis of marketing communications of companies in the digital environment. The information base is made up of scientific works of domestic and foreign researchers in the field of marketing communications, digital marketing and e-commerce, statistical data of international analytical agencies, results of industry research, as well as materials of consulting companies and professional associations of the digital market.

A set of general scientific and special methods was used in the research process. The method of analysis and synthesis was used to generalize theoretical approaches to the interpretation of marketing communications in the digital economy. The comparative method allowed us to determine the evolution of communication tools and their adaptation to the online environment. To study the effectiveness of digital communications, economic analysis methods and a system of quantitative marketing metrics (CTR, CPC, CPA, CLV) were used. Qualitative research methods played an important role, in particular, content analysis of communication platforms, analysis of user feedback

and online surveys in the format of focus groups. This allowed us to comprehensively assess the interaction of companies with consumers and the effectiveness of communication strategies in the digital environment.

Results. The article provides a comprehensive analysis of the evolution, functional specificity and current state of marketing communications of companies in the conditions of the functioning of the global online market. The work covers a wide range of issues related to the transition from traditional paradigms of one-sided information influence to multi-level interactive and omnichannel systems, the architecture of which is based on modern digital technologies. The range of methodological approaches to assessing the effectiveness of marketing communications in the Internet environment is detailed, which organically combines quantitative indicators (a system of key performance indicators) and qualitative methods (automated content analysis of communication platforms, online surveys in the format of focus groups). Based on large-scale empirical data from domestic and global markets for 2024–2025, practical cases of leading Ukrainian and international companies were studied, which representatively illustrate the processes of digitalization of sales policy, adaptation to crisis conditions, as well as the use of innovative technologies in building the architecture of customer experience.

It was established that in the conditions of digitalization of the Ukrainian market, the integration of the principles of social responsibility and value-oriented marketing into the communication strategies of companies is of particular importance. This contributes to increasing the level of consumer trust and forming a positive reputation of brands in the digital environment.

Discussion. Prospects for further research consist in developing comprehensive models for assessing the effectiveness of marketing communications of companies in the online market, taking into account the use of big data, artificial intelligence and automated systems for managing interaction with consumers. An important direction is also the study of the impact of personalization of digital communications and socially responsible marketing on the formation of long-term customer loyalty in the digital environment.

Key words: marketing communications, online market, digital marketing, digitalization, omnichannel, corporate social responsibility.

УДК 336.7

Примостка Людмила Олександрівна
доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри банківської справи
та страхування
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: 0000-0001-5490-2112

Примостка Олена Олександрівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародного
менеджменту
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: 0000-0002-5887-7951

Закревська Марія Олександрівна
бакалавр, кафедра банківської справи
та страхування
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: 0009-0002-3272-5826

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-23

БАНКИ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ: ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Вступ. Банки державного сектору в умовах воєнного стану відіграють стратегічну роль в економіці країни, забезпечуючи фінансову стабільність та підтримку реального сектору. Домінування державного сектору в банківській системі породжує ризики зростання монополізації ринку, тому виникає проблема обґрунтування шляхів реформування державного банківського сектору та адаптації до європейських стандартів в умовах повоєнного відновлення економіки.

Мета. Метою дослідження є оцінювання фінансового потенціалу банків державного сектору на основі аналітичного дослідження основних фінансових показників, ринкових індикаторів та потенційних ризиків, а також обґрунтування висновків щодо подальшого реформування банківського сектору.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії фінансів та концепції розвитку банківського бізнесу. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, систематизації та групування, індукції та дедукції; методи порівняння.

Результати. Проаналізовано динаміку фінансових показників діяльності банків державного сектору України у 2022–2025 рр. Виявлено якісне зміцнення позицій державних банків як стабілізатора фінансової системи, які демонструють високу стійкість до воєнних шоків. Суттєве зростання депозитної бази, нарощування капіталу, розширення кредитування реального сектору, зниження рівня непрацюючих кредитів та висока прибутковість підтверджують ефективність діяльності державних банків та регуляторних заходів НБУ. Обґрунтовано, що державні банки є стратегічно важливою складовою фінансової системи країни, поєднують комерційні засади діяльності з реалізацією державної економічної політики, нарощуючи фінансовий потенціал для повоєнної відбудови економіки.

Перспективи. Напрямами подальших досліджень є визначення стратегічних перспектив для приватизації державних банків, які хоч й залишаються ключовим інструментом повоєнної відбудови економіки, однак вимагають подальшого вдосконалення та поступового зменшення частки держави відповідно до стратегії реформування банківського сектору України.

Ключові слова: державні банки, ліквідність, прибутковість, капітал, ризики, державні програми, фінансова стійкість, кредитний портфель, активи і пасиви, непрацюючі кредити, ефективність.

Постановка проблеми. Банки державного сектору в умовах воєнного стану виконують стратегічну роль в економіці країни, забезпечуючи фінансову стабільність та підтримку реального сектору. Економічна сутність та функції державних банків як інструменту реалізації державних інтересів визначає їхню унікальну роль в економіці, що особливо важливо в період воєнного стану та в повоєнному відновленні економіки. В Україні державні банки домінують на фінансовому ринку, адже їхня частка



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

в загальних активах банківського сектору становить близько 52–53% (2025р.) [1; 2], значно перевищуючи середньоєвропейський показник, який становить близько 15% у країнах Єврозони. Однак, в умовах, що склалися, це виправдано, адже саме банки державного сектору фінансують оборонно-промисловий комплекс, програми підтримки бізнесу та відновлення економіки, а високий рівень державної участі забезпечує стійкість у період макроекономічної нестабільності та дозволяє нарощувати фінансовий потенціал для повоєнної відбудови країни.

Разом з тим, домінування державного сектору в банківській системі породжує низку проблем та ризиків, зокрема зростання монополізації ринку, ризики фіскального навантаження, зниженої ефективності та повільної приватизації. Ефективність виконання функцій, покладених на державні банки, залежить від якості корпоративного управління, транспарентності, рівня політичного впливу. Відтак, виникає проблема підвищення ефективності управління державними банками, їхньої адаптації до європейських стандартів в умовах повоєнного відновлення економіки, пошуку та обґрунтування шляхів реформування державного банківського сектору, що й визначає актуальність пропонованого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування банків державного сектору досліджується в працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Так, в праці О. О. Гетманенко [4] аналізується сучасний стан банківської системи України в умовах воєнного стану, висвітлюється роль державних банків у забезпеченні фінансової стабільності. Я. А. Гладичук [5] на основі динаміки активів за 2015–2024 рр. доходить висновку про тенденцію концентрації активів у системно важливих установах. М. О. Полупан [6] розкриває теоретико-організаційні засади державного банківництва. Праці О. В. Пилипенко [7], В. І. Хавонової [8–9] присвячені оцінці ефективності та розвитку банківської системи у воєнний час. О. Гладчук [9] розглядає внутрішні та зовнішні проблеми функціонування державних банків. Зарубіжну практику функціонування банків державного сектору узагальнено в звітах МВФ та Світового банку (2024–2025) [10; 11], де акцентовано на необхідності зменшення державної частки для зниження ризиків. Разом з тим, низка проблемних питань залишається невирішеними, зокрема розробка спеціальних критеріїв оцінки ефективності державних банків в умовах нестабільності, наслідки різних сценаріїв приватизації державних банків з урахуванням вітчизняних реалій, системне дослідження впливу NPL на фінансову стійкість державних банків та кредитування реального сектора, формування стратегічних сценаріїв реформування банківського державного сектору.

Постановка завдання. Метою дослідження є оцінювання фінансового потенціалу банків державного сектору на основі аналітичного дослідження основних фінансових показників, ринкових індикаторів, потенційних ризиків, а також обґрунтування перспектив подальшого реформування банківського сектору, об'єктивної оцінки реальних можливостей банків державного сектору у повоєнній відбудові економіки.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії фінансів та концепції розвитку банківського бізнесу. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу та синтезу — для виявлення кількісних і якісних характеристик діяльності банків; систематизації та групування — для узагальнення економічного змісту ринкових індикаторів та показників; індукції та дедукції — для виявлення трендів і формування теоретичних висновків щодо особливостей прояву ризиків у державному банківському секторі; метод порівняння — для зіставлення ефективності діяльності державних банків та банківської системи в цілому.

Виклад основного матеріалу. До банків державного сектору, які відіграють системоутворюючу роль у фінансовій системі держави, належать АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», АБ «Укргазбанк» та АТ «СЕНС БАНК». На банки державного сектору покладена функція фінансового агента уряду, завдяки чому відбувається реалізація державних програм кредитування, таких як пільгові програми «Доступні кредити 5–7–9%» для бізнесу, для житлового будівництва — «еОселя», підтримка експортно-імпортних операцій Укрексімбанком. Державні банки через взаємодію з Національним банком України беруть участь у реалізації монетарної політики, сприяючи регулюванню грошового обігу та стабільності національної валюти. Крім традиційних функцій, на державні банки покладено виконання соціально-орієнтованої функції — фінансування суспільно-значимих проектів таких як житлове будівництво, освіта, охорона здоров'я, підтримка мікро- та малого бізнесу, фінансування інфраструктурних проектів та стратегічних галузей, дотримання соціальних і екологічних стандартів, забезпечення регіонального розвитку, соціальна підтримка органів влади та місцевого самоврядування, включаючи виплату соціальних допомог і пенсій [3]. І в післявоєнному відновленні економіки значимість саме цієї функції банків державного сектору постійно зростатиме.

Комплексна оцінка ефективності діяльності державних банків включає широкий спектр критеріїв, який не обмежується тільки фінансовими результатами. Система оцінювання державних банків в Україні багаторівнева та поєднує пруденційний нагляд, аналіз ризиків і стратегічний контроль. Фінансові показники (ROA, ROE, NIM, CIR) відображають ринкову ефективність діяльності, індикатори якості активів і капіталу забезпечують оцінку ризикового профілю та здатності протистояти шокам. Регулятором Національного

банку України, власником Міністерством фінансів України, міжнародними партнерами застосовуються різні групи критеріїв оцінювання та моніторингу фінансової стійкості, якості менеджменту та виконання державного мандата розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Групи критеріїв оцінки ефективності державних банків

Група критеріїв	Основні показники / елементи оцінки	Регулятор / Джерело
Прибутковість	ROA, ROE, NIM, CIR	НБУ (SREP, звіти)
Якість активів та ризики	NPL, покриття резервів, AQR	НБУ, Мінфін
Капітал та ліквідність	H1, CET1, LCR, NSFR, ILAAP	НБУ (оцінка стійкості 2025)
Стратегічні та управлінські	Виконання держпрограми, незалежність рад, QFA, внесок у відновлення	Мінфін, МВФ
Стійкість до шоків	Результати стрес-тестів (базовий/несприятливий сценарії)	НБУ (2025 рік)

Джерело: складено авторами на основі джерел [12–15]

Специфічну модель оцінювання, характерну саме для банків із державною участю, формують додаткові критерії — виконання державних програм, мінімізація квазіфіскальних операцій і внесок у відновлення економіки. Такий підхід дозволяє збалансувати комерційну ефективність з виконанням публічно-соціальної функції, забезпечуючи фінансову стабільність та стратегічну роль державних банків в економічному процесі.

Для здійснення нагляду НБУ застосовує Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) — комплексну оцінку бізнес-моделі, управління ризиками, капіталом та ліквідністю. В 2025 році оцінка стійкості включала: 1) AQR (Asset Quality Review) — перевірка якості активів (мінімальні коригування резервів); 2) стрес-тестування за базовим та несприятливим сценаріями (моделювання шоків, подібних до 2022 року); 3) екстраполяція результатів. Результати показали зростання достатності капіталу: середня НРК зросла до 28,2–32,6% залежно від сценарію. Більшість державних банків — ПриватБанк, Ощадбанк, Укргазбанк — зберегли високі буфери; Укрексімбанк та Сенс Банк мали підвищені вимоги за несприятливого сценарію через процентний ризик [16]. У 2025 році вперше проведено внутрішню оцінку достатності ліквідності — ILAAP, що підтвердила значний запас ліквідності в системі. НБУ у своїх звітах про фінансову стабільність відзначає, що державні банки утримують надлишкову ліквідність (перевищення нормативів у кілька разів), що цілком виправдано в умовах турбулентності, адже вони є основним каналом реалізації антикризових заходів держави [16].

Аналіз ключових фінансових показників банків державного сектору таких як чистий прибуток, рентабельність власного капіталу, якість кредитного портфеля та достатність регулятивного капіталу показує, що за підсумками 2025 року державні банки продемонстрували високі фінансові результати, достатній рівень капіталізації та здатність формувати капітальні буфери в умовах воєнної економіки (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові фінансові показники державних банків (2025 р.)

Банк	Чистий прибуток, млрд. грн	ROE (прибл.), %	NPL ratio (кінець 2025), %	Достатність капіталу (НРК), %
ПриватБанк	29,1	>30	~10–15 (зниження)	>25 (значний буфер)
Ощадбанк	16,6	~25–30	Зниження YoY	17–25
Укргазбанк	~8–10 (оцінка)	>20	Зниження	>20
Укрексімбанк	8,9	~15–20	Вище середнього	Підвищені вимоги
Сенс Банк	Зниження	~10–15	Вище середнього	Підвищені вимоги

Джерело: складено авторами за джерелами [14; 15; 16]

Лідером за обсягом чистого прибутку залишається ПриватБанк, який забезпечив найбільший внесок у прибутковість банківського сектору. Ощадбанк зберіг стабільну динаміку зростання прибутковості та поступове зниження частки проблемних кредитів. Укргазбанк і Укрексімбанк мали помірну, але стабільну рентабельність за умови дотримання підвищених регулятивних вимог. Сенс Банк продемонстрував тенденцію до поступового відновлення фінансових показників після зміни структури власності. Ще одним важливим фактором, що свідчить про ефективність діяльності державних банків, є їхній внесок у державний бюджет. Так, за 10 місяців 2025 року банки державного сектору сплатили до бюджету орієнтовно 75,5 млрд.

грн: 22,5 млрд. грн податків на прибуток та 53 млрд. грн дивідендів. Загалом державний банківський сектор зберіг значний запас капіталу та позитивну тенденцію щодо скорочення непрацюючих кредитів (NPL), що свідчить про посилення його фінансової стійкості. Аналіз основних фінансових показників діяльності державних банків показує, що за період 2022–25 рр. відбулося значне зростання фінансового потенціалу (табл. 3).

Таблиця 3

Динаміка основних показників діяльності державних банків України
(млн. грн, станом на 1 січня та 01.10.2025)

Показник	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	01.10.2025
Чисті активи	960 073	1 189 939	1 578 757	1 816 522	1 892 532
Загальні активи	1 173 636	1 440 010	1 857 652	2 087 548	2 160 983
Власний капітал	112 620	91 128	141 296	172 226	215 252
Кредитний портфель (кредити та заборгованість клієнтів)	270 212	302 427	356 544	416 969	491 590
Депозитна база (кошти клієнтів)	728 828	984 541	1 310 867	1 503 864	1 551 639

Джерело: складено авторами за даними Міністерства фінансів України [13;17; 18]

Так, приріст чистих активів банків протягом п'яти років склав 97%, а загальних активів — 84%. Особливо показовим є відновлення власного капіталу, який після зниження на 19% у 2023 р. через відрахування в резерви під NPL та воєнні ризики, зріс на 55% у 2024 році та ще на 25% за 9 місяців 2025 року, досягнувши 215 млрд. грн. Це стало можливим завдяки рекордній прибутковості, зниженню NPL та своєчасній докапіталізації [12; 14].

Попри консервативну політику в умовах високих ризиків, стабільне зростання демонстрував сукупний кредитний портфель, приріст якого склав 82% за період. При цьому роздрібний сегмент зростав випереджальними темпами, зокрема, кредити фізичним особам зросли на 20,5% лише за 9 місяців 2025 року. Корпоративне кредитування підтримувалося державними програмами. Це стало можливим завдяки динамічному нарощуванню депозитної бази державних банків, яка збільшилася на 113%, тобто більше, ніж удвічі, що є безпрецедентним в умовах активного ведення воєнних дій [19]. Населення та бізнес активно розміщували кошти в державних банках, демонструючи високий рівень довіри. Це дозволило банкам не лише наростити ліквідність, а й зменшити залежність від рефінансування НБУ, яке було повністю погашене ще у 2023 р. [14]. Слід підкреслити, що це особливо важливий ринковий індикатор зростання довіри суспільства до банків державного сектору, системи гарантування вкладів фізичних осіб, банківської системи в цілому. Беручи загалом, пік зростання основних індикаторів ефективності діяльності державних банків припав на 2024 рік, який став роком відновлення економічної активності після першого шоку війни, а 2025 рік характеризується більш помірними, але стабільними темпами, що свідчить про поступове нарощування фінансового потенціалу.

Однак, діяльність державних банків супроводжується й підвищеними ризиками, специфічними саме для них. Попри стабілізацію банківського сектору, державні банки працюють в умовах накопичених структурних дисбалансів, найсуттєвішим з яких залишається значна частка непрацюючих кредитів (NPL) у кредитних портфелях. Така ситуація значною мірою зумовлена наслідками фінансової кризи 2014–2015 років, процесом націоналізації ПриватБанку, де зберігається висока частка так званих legacy-NPL, сформованих за попередніх власників. Значним є негативний вплив воєнних ризиків, які ускладнюють або й унеможливають обслуговування кредитів і повернення боргів позичальників з окупованих регіонів та окремих секторів економіки, зокрема аграрного з півдня країни.

Разом з тим, упродовж 2025 року відбулося помітне покращення якості активів, банки активно списували проблемну заборгованість минулих років, здійснювали реструктуризацію боргів та нарощували обсяги нових, більш якісних кредитів, і цей процес продовжується в 2026 р. Так, частка непрацюючих кредитів (NPL) станом на 1 січня 2025 р. становила 42,97%, однак завдяки масштабному списанню legacy-активів, а це близько 140 млрд. грн у ПриватБанку в IV кварталі 2025 р., активній реструктуризації рівень NPL знизився до 19,83% на 1 січня 2026 року, скоригований показник без історичних боргів колишніх власників — 15–17% [14; 15]. Частка непрацюючих кредитів (NPL) знизилася на 11–13 в.п. до рівня, близького до історичного мінімуму, і це найнижчий показник за останні 15 років [19]. Попри те, що рівень NPL у державних банках на початок 2026 р. становить близько 19–20%, він все ще перевищує середньосистемний (13,92%) та європейські стандарти. Але з огляду на те, що кредитний портфель зріс на 25–32%, переважно

за рахунок державних програм підтримки бізнесу та населення, зниження рівня непрацюючих кредитів свідчить про ефективну роботу з кредитними ризиками через реструктуризацію та очищення балансів попри макроекономічні шоки.

Проблемою є також зростання обсягів інвестування в ОВДП та депозитні сертифікати, що негативно впливає на обсяги кредитування реального сектору економіки. Однак, в умовах війни така підтримка фінансової системи і державного бюджету з боку державних банків є необхідним вимушеним заходом. З іншого боку, такі активи дозволяють банкам нарощувати прибутковість й відповідно збільшувати податкові надходження до бюджету країни. Надлишкова ліквідність та інвестиції в ОВДП забезпечують буфер проти шоків, а державні програми кредитування сприяють відновленню економіки.

Рекордні прибутки, нарощування капіталу, зниження NPL та достатність буферів дозволяють сектору витримувати стреси без додаткової підтримки держави. Державні банки лідирують у генерації прибутку, зокрема прибуток ПриватБанку склав 29,1 млрд. грн, Ощадбанку — 16,63 млрд. грн, Укрексімбанку — 8,86 млрд. грн за 2025 рік. З урахуванням підвищення для банків ставки податку на прибуток до 50%, сукупний прибуток банків державного сектору після оподаткування за 10 місяців 2025 р. склав 77,974 млрд. грн. Порівняльний аналіз фінансової стійкості та прибутковості державного банківського сектору в умовах макроекономічної нестабільності 2025–2026 рр. свідчить про його високу адаптивність, лідерство та системно важливу роль в економіці (табл. 4).

Таблиця 4

Порівняльний аналіз прибутковості та стійкості державних банків і банківської системи в цілому (2025 р., підсумки)

Показник	Державні банки	Банківська система
Сукупний чистий прибуток	≈ 80–90 млрд. грн (60–65% системи)	126,75 млрд. грн
ROE (рентабельність капіталу)	35–40%	≈ 38% (без держбанків — 25–30%)
Частка в чистих активах системи	52%	100%
Достатність регулятивного капіталу	>15–16%	15,4% (у 1,5 рази вище норми)
Зниження NPL за рік	–10–13 в.п.	–7–8 в.п. (до ≈ 14–20%)

Джерело: складено авторами за даними НБУ та відкритих джерел [20; 21]

Державні банки залишаються локомотивом кредитування та стабілізатором, накопичують фінансові ресурси для подальшої відбудови, однак потребують подальшого вдосконалення системи корпоративного управління, зменшення ризиків концентрації та монополізації, підготовки до поступової приватизації для підвищення ефективності в повоєнний період.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дає підстави для висновків, що діяльність банків державного сектору України у 2022–2025 роках демонструє високу стійкість до воєнних шоків завдяки державним гарантіям вкладів, активній участі в державних програмах кредитування та консервативній політиці резервування. Динаміка основних показників свідчить не лише про кількісне розширення їхньої присутності, а й про якісне зміцнення позицій як стабілізатора фінансової системи. Значне нарощування депозитної бази та відновлення капіталу забезпечили можливість розширення кредитування реального сектору в умовах війни, тоді як зниження NPL та висока прибутковість підтверджують ефективність діяльності та регуляторних заходів НБУ. Це свідчить, що державні банки є важливою складовою фінансової системи країни, поєднуючи комерційні засади діяльності з реалізацією державної економічної політики. Їх функціонування зумовлене необхідністю забезпечення фінансової стабільності, підтримки стратегічних галузей економіки, розвитку інфраструктурних проєктів та розширення доступу населення і бізнесу до банківських послуг. Особливість діяльності банків державного сектору полягає у поєднанні ринкових механізмів із виконанням соціально-економічних завдань, що визначає їх специфічну роль у періоди економічної нестабільності. Разом з тим, діяльність державних банків супроводжується низкою специфічних ризиків, таких як політична залежність, кредитування стратегічних галузей на пільгових умовах, обмежена гнучкість управління, підвищені ризики втручання, що гальмує процеси повноцінного ринкового очищення балансів та перспективи приватизації.

Напрямами подальших наукових досліджень є визначення стратегічних перспектив для приватизації державних банків, які хоча й залишаються ключовим фінансовим механізмом повоєнної відбудови економіки, однак вимагають подальшого вдосконалення кредитної політики та поступового зменшення частки держави відповідно до стратегії реформування банківського сектору України та європейської практики.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Огляд банківського сектору: листопад 2025 року. *Національний банк України*. Київ, 2025. 45 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-11.pdf (дата звернення: 02.02.2026).
2. Огляд банківського сектору: серпень 2025 року. *Національний банк України*. Київ, 2025. 40 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-08.pdf (дата звернення: 02.02.2026).
3. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III (чинна редакція станом на 2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 02.02.2026).
4. Гетманенко О. О. Сучасний стан показників української банківської системи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 1–10. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6116> (дата звернення: 02.02.2026).
5. Гладичук Я. А. Аналіз динаміки активів банків України в умовах трансформаційних змін. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С. 1–12. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6135> (дата звернення: 02.02.2026).
6. Полупан М. О. Основні тенденції розвитку банківської системи України. *Фінанси, контроль, аудит*. 2025. № 1. С. 10–25. URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/2654/2692/6203> (дата звернення: 02.02.2026).
7. Пилипенко О. В. Оцінювання ефективності банківської системи України у воєнний час. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2. С. 45–58. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/770> (дата звернення: 02.02.2026).
8. Хавонова В. І. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України: курсова робота. Житомир : Поліський національний університет, 2025. 45 с. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/17214/1/Khavonova_VI_KR_072_2025.pdf (дата звернення: 02.02.2026).
9. Гладчук О. Тенденції функціонування державних банків України в сучасних умовах. *Галицький вісник Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*. 2023. № 84. С. 121–130. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1217.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).
10. Ukraine: Eighth Review Under the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility. *International Monetary Fund*. Washington, D.C., 2025. 120 p. URL: <https://www.imf.org/en/-/media/files/publications/cr/2025/english/1ukrea2025002-print-pdf.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).
11. Ukraine — Corporate Governance of State-Owned Banks: Report. *World Bank*. Washington, D.C., 2025. 80 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).
12. Рейтинг життєздатності банків 2026. URL: <https://mind.ua/publications/20301250-rejting-zhittvezdatnosti-bankiv-2026> (дата звернення: 02.02.2026).
13. Ключові показники діяльності державних банків станом на 01.01.2022–2025. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8_01_01_2025.pdf (дата звернення: 02.02.2026).
14. Loan Portfolio Quality (NPLs). *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/en/stability/npl> (дата звернення: 03.02.2026).
15. Обсяг NPL стрімко впав удвічі через списання держбанків. *FinClub*. URL: <https://finclub.net/news/obsiah-npl-bankivskoi-sistemy-vrav-udvichi.html> (дата звернення: 04.02.2026).
16. Звіт про фінансову стабільність: друге півріччя 2025 року. *Національний банк України*. Київ, 2025. 120 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 02.02.2026).
17. Банки державного сектору. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/banki-derzhavnogo-sektoru> (дата звернення: 02.02.2026).
18. Підсумки 2025 року: ефективне управління банками державного сектору. *Міністерство фінансів України*. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/pidsumki2025_minfin_zabezpechiv_visoki_pokazniki_ievrointegratsii_ta_finansovu_stiikist_derzhavi-5524 (дата звернення: 02.02.2026).
19. Чисті гривневі кредити в Україні зросли на понад 30%. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/news/cisti-grivnevi-kreditiv-ukrayini-zrosli-na-ponad-30-shho-ce-oznaczae-dlya-ekonomiki-459672> (дата звернення: 02.02.2026).
20. Підготовка до продажу державних пакетів акцій Сенс Банку та Укргазбанку : розпорядження від 02.10.2025. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_rozpochinaie_pidgotovku_do_prodazhu_derzhavnikh_paketiv_aksii_sens_banku_ta_ukrgazbanku-5347 (дата звернення: 02.02.2026).

21. Кабмін схвалив приватизацію Сенса Банку та Укргазбанку, 2025. URL: <https://finance.liga.net/en/all/novosti/its-official-the-cabinet-of-ministers-has-launched-the-privatization-of-sens-bank-and-ukrgasbank> (дата звернення: 03.02.2026).

References

1. National Bank of Ukraine. (2025). *Banking sector review: November 2025*. Kyiv. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-11.pdf
2. National Bank of Ukraine. (2025). *Banking sector review: August 2025*. Kyiv. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-08.pdf
3. Law of Ukraine «On banks and banking activity» No. 2121-III (2000, December 7). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
4. Hetmanenko, O. O. (2025). Current state of indicators of the Ukrainian banking system. *Ekonomika ta suspilstvo*, (71), 1–10. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6116>
5. Hladyshchuk, Ya. A. (2025). Analysis of the dynamics of bank assets of Ukraine under transformational changes. *Ekonomika ta suspilstvo*, (72), 1–12. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6135>
6. Polupan, M. O. (2025). Main trends in the development of the banking system of Ukraine. *Finansy, kontrol, audyt*, (1), 10–25. Retrieved from <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/2654/2692/6203>
7. Pylypenko, O. V. (2025). Assessment of the efficiency of the banking system of Ukraine in wartime. *Aktualni problemy ekonomiky*, (2), 45–58. Retrieved from <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/770>
8. Khavonova, V. I. (2025). *Current trends in the development of the banking system of Ukraine* (Course paper). Polissia National University. Retrieved from http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/17214/1/Khavonova_VI_KR_072_2025.pdf
9. Hladchuk, O. (2023). Trends in the functioning of state-owned banks of Ukraine in modern conditions. *Halytskyi visnyk TNTU*, (84), 121–130. Retrieved from <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1217.pdf>
10. International Monetary Fund. (2025). *Ukraine: Eighth review under the extended arrangement under the Extended Fund Facility*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/-/media/files/publications/cr/2025/english/ukrea2025002-print-pdf.pdf>
11. World Bank. (2025). *Ukraine — Corporate governance of state-owned banks: Report*. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf>
12. Mind.ua. (2026). *Bank viability rating 2026*. Retrieved from <https://mind.ua/publications/20301250-rejting-zhittezdatsnosti-bankiv-2026>
13. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). *Key performance indicators of state-owned banks as of 01.01.2022–2025*. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6_%D0%B1%D0%B0%D0%B-D%D0%BA%D0%B8_01_01_2025.pdf
14. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Loan portfolio quality (NPLs)*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/en/stability/npl>
15. FinClub. (n.d.). *The volume of NPLs sharply decreased due to write-offs by state banks*. Retrieved from <https://fin-club.net/news/obsiah-npl-bankivskoi-systemy-vpav-udvichi.html>
16. National Bank of Ukraine. (2025). *Financial stability report: Second half of 2025*. Kyiv. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf
17. Ministry of Finance of Ukraine. (n.d.). *State-owned banks*. Retrieved from <https://mof.gov.ua/uk/banki-derzhavnogo-sektoru>
18. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). *Results of 2025: Effective management of state-owned banks*. Retrieved from https://www.mof.gov.ua/uk/news/pidsumki2025_minfin_zabezpechiv_visoki_pokazniki_ievrointegratsii_ta_finans-ovu_stiikist_derzhavi-5524
19. Delo.ua. (n.d.). *Net hryvnia loans in Ukraine increased by over 30%*. Retrieved from <https://delo.ua/news/cisti-grivnevi-kredit-v-ukrayini-zrosli-na-ponad-30-shho-ce-oznacaje-dlya-ekonomiki-459672>
20. Ministry of Finance of Ukraine. (2025, October 2). *Preparation for the sale of state-owned shares of Sens Bank and Ukgasbank*. Retrieved from https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_rozpochinaie_pidgotovku_do_prodzahu_derzhavnikh_paketiv_aksii_sens_banku_ta_ukrgazbanku-5347
21. Liga.net. (2025). *Cabinet approves privatization of Sens Bank and Ukgasbank*. Retrieved from <https://finance.liga.net/en/all/novosti/its-official-the-cabinet-of-ministers-has-launched-the-privatization-of-sens-bank-and-ukrgasbank>

Дата першого надходження статті до видання: 10.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.03.2026

Дата публікації: 25.03.2026

Prymostka Luidmyla

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Banking and
Insurance
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman*

Prymostka Olena

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of International
Management,
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman*

Zakrevska Maria

*Bachelor, Department of Banking and
Insurance
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman*

PUBLIC SECTOR BANKS: FINANCIAL POTENTIAL IN POST-WAR ECONOMIC RECONSTRUCTION

Summary. Introduction. In a state of war, public sector banks play a strategic role in the country's economy, ensuring financial stability and supporting the real sector. The dominance of the public sector in the banking system creates risks of market monopolisation, which raises the issue of justifying ways to reform the public banking sector and adapt it to European standards in the context of post-war economic recovery.

Purpose. The aim of the study is to assess the financial potential of public sector banks based on an analytical study of key financial indicators, market indicators and potential risks, as well as to justify conclusions regarding further reform of the banking sector.

Materials and methods. The methodological basis of the study is the fundamental principles of economic theory, financial theory and the concept of banking business development. The study uses methods of analysis and synthesis, systematisation and grouping, induction and deduction, and comparison.

Results. The dynamics of financial indicators of the activities of state-owned banks in Ukraine in 2022–2025 were analysed. A qualitative strengthening of the positions of state-owned banks as stabilisers of the financial system, demonstrating high resistance to military shocks, was revealed. Significant growth in the deposit base, capital accumulation, expansion of lending to the real sector, reduction in non-performing loans and high profitability confirm the effectiveness of state banks and the regulatory measures of the NBU. It has been substantiated that state-owned banks are a strategically important component of the country's financial system, combining commercial principles with the implementation of state economic policy, thereby increasing the financial potential for post-war economic reconstruction.

Discussion. Further research should focus on determining the strategic prospects for the privatisation of state-owned banks, which, although they remain a key instrument of post-war economic reconstruction, require further improvement and a gradual reduction in the state's share in line with the strategy for reforming Ukraine's banking sector.

Key words: state-owned banks, liquidity, profitability, capital, risks, state programmes, financial stability, loan portfolio, assets and liabilities, non-performing loans, efficiency.

УДК 339:005.591

Приходько Ірина Валеріївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних
відносин*

*Львівський національний університет
імені Івана Франка*

ORCID: 0000-0002-3366-1185

Солонюк Вікторія Вадимівна

*магістр міжнародних економічних
відносин*

*Львівський національний університет
імені Івана Франка*

ORCID: 0009-0001-0208-8216

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-27

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

Анотація. Вступ. Глобалізація та розвиток електронної комерції трансформують міжнародний ринок та економічну світову систему загалом. Сьогодні світ стає все більш взаємопов'язаний завдяки цифровим платформам та маркетплейсам, які нівелюють національні кордони. Міжнародна торгівля трансформується під впливом транснаціональних цифрових гігантів завдяки транскордонній електронній комерції. Дослідження цих процесів дозволяє зрозуміти нову логіку взаємодії між країнами та бізнесом.

Актуальним, але недостатньо вивченим є наукове осмислення та розуміння цифровізації не як набору технологій, а як нової інституційної моделі економіки. Розв'язання цих проблем може допомогти сформулювати ефективну стратегію цифрового розвитку та адаптувати національне законодавство до вимог глобального ринку.

Метою статті є аналіз впливу новітніх технологій на міжнародну торгівлю та дослідження сучасних цифрових інструментів у глобальній цифровій економіці.

Матеріали та методи. У роботі використано аналіз сучасної наукової та практичної літератури. Методичну основу дослідження складає комплекс таких методів і прийомів: індукція та дедукція, аналіз інтернет-ресурсів, порівняльний аналіз, узагальнення та абстрагування, комплексний та системний підходи.

Результати. Дослідження показало, що загалом вплив інноваційних технологій на міжнародну торгівлю не є однозначним: окрім очевидних переваг, вони формують і нові виклики, які різні країни відчувають нерівномірно. Технологічно розвинені економіки отримують вигоди, натомість країни з перехідною економікою стикаються з бар'єрами впровадження: високою вартістю рішень, нестачею фахівців, нерозвиненою логістичною інфраструктурою та фрагментованим регуляторним полем. Ключовим фактором успішної інтеграції інновацій у міжнародну торгівлю стає не лише впровадження технологій як таких, а й здатність держави й бізнесу забезпечити належні інституційні умови, стандарти сумісності, розвиток людського капіталу та баланс між регулюванням і стимулюванням інновацій.

Перспективи. Вирішення вищезгаданих викликів потребує системного підходу до розуміння цифровізації не як набору технологій, а як нової інституційної моделі економіки. Практичне значення полягає в тому, що вирішення цих проблем допоможе збільшити експорт цифрових послуг та товарів через канали e-commerce, залучити інвестиції в технологічний сектор, знизити транзакційні витрати бізнесу та спростити вихід українських підприємств на зовнішні ринки.

Ключові слова: міжнародна торгівля, інновації, цифровізація міжнародної торгівлі, електронна комерція, блокчейн, штучний інтелект.

Постановка проблеми. Глобалізація та розвиток електронної комерції трансформують міжнародний ринок та економічну світову систему загалом. Сьогодні світ стає все більш взаємопов'язаний завдяки цифровим платформам та маркетплейсам, які нівелюють національні кордони.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Міжнародна торгівля трансформується під впливом транснаціональних цифрових гігантів завдяки транскордонній електронній комерції. Дослідження цих процесів дозволяє зрозуміти нову логіку взаємодії між країнами та бізнесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попри актуальність проблематики, питання інноваційних технологій в міжнародній торгівлі залишаються дослідженими відокремленими напрямками. Так, Боковець В. В., Давидюк Л. А., Пілявоз Т. М. у своїх працях роблять наголос на дослідженні інноваційних технологій у міжнародній логістичній діяльності [1], Ковтуненко К. В., Бут-Гусаїм О. Г. досліджують вплив використання блокчейн-технологій у договірних відносинах міжнародної торгівлі [2], а наукові праці Моштинської М. та Цалан М. присвячені дослідженню впливу інноваційних технологій на розвиток електронної торгівлі [3], Пурденко О., Мельник В., у своїх працях, виокремили інноваційні бізнес-інструменти у сфері торгівлі [4]. Переважна більшість наукових праць з визначеної проблематики, опублікована іноземними авторами, зокрема Бейкером П., Квастом Дж. [8], Кассією Ф., Магно Ф. [10], Беккерсом Е. [15] присвячена загальним питанням електронної комерції та факторам впливу на конкурентоспроможність країн.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Актуальним, але недостатньо висвітленим є наукове осмислення та розуміння цифровізації не як набору технологій, а як нової інституційної моделі економіки. Розв'язання цих проблем може допомогти сформувати ефективну стратегію цифрового розвитку та адаптувати національне законодавство до вимог глобального ринку.

Метою статті є аналіз впливу новітніх технологій на міжнародну торгівлю та дослідження сучасних цифрових інструментів у глобальній цифровій економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Торговельні відносини були завжди в існуванні людства, але їх інструменти та форми постійно змінювались. Швидкі темпи зростання обсягів торгівлі зумовили нові виклики. Торговельні санкції, фінансові кризи, політична нестабільність та збої в ланцюгах постачання ускладнили функціонування традиційних механізмів міжнародної торгівлі, що спричинили потребу в пошуку інноваційних рішень у вигляді активної цифровізації зовнішньоекономічної діяльності.

Сучасний рівень цифрової трансформації стосується безпосередньо операційного, аналітичного та виробничого аспектів торгівлі. Йдеться про сучасні та промислові технології, такі як штучний інтелект (AI), аналіз великих даних («Big Data»), Інтернет речей (IoT), блокчейн та адитивне виробництво (3D-друк) [8]. Зазначені технології не лише прискорюють обмін інформацією, а й оптимізують фізичні ланцюги постачання, автоматизують прийняття рішень та, в деяких випадках, навіть змінюють саму структуру виробництва та географію глобальних ланцюгів вартості.

Аналіз ринкових показників (рис. 1) дозволяє класифікувати ці технології за їхнім потенціалом. У квадранті швидкого росту лідерами є Блокчейн (88% зростання) та 5G (60%), що свідчить про їхню роль як рушіїв майбутніх змін. Штучний інтелект (AI) займає центральну позицію, поєднуючи значний вплив із високою динамікою. Натомість Інтернет речей (IoT) та Хмарні обчислення вже досягли стадії технологічної зрілості: вони мають найбільший ринковий обсяг і високий ступінь впливу на торгівлю, проте їхні темпи зростання стабілізувалися на рівні 13–15%, що характерно для фундаменту галузі.

Сектор електронної комерції не включено до візуалізації через його неспівмірний масштаб (18,6 трлн. дол. США), що підтверджує його статус як вже сформованої бази цифрової економіки, а не нішової інновації.

Центральне місце в цій трансформації посідає поєднання штучного інтелекту та великих даних («Big Data»). В умовах міжнародної торгівлі, де генеруються величезні обсяги неструктурованої інформації (митні декларації, транспортні накладні, ринкові звіти, дані про погоду, новини про політичні ризики), штучний інтелект стає ключовим інструментом для перетворення цих даних на конкурентну перевагу.

Зростання впровадження автоматизації та штучного інтелекту у виробництві знижує кількість витрат на робочу силу та робить більш важливими інші фактори, такі як близькість до споживчих ринків, доступ до ресурсів, кваліфікація персоналу та якість інфраструктури. За оцінками СОТ, технологічні зміни здатні підвищити темпи зростання світової торгівлі в середньому на 2 відсоткові пункти щороку до 2030 року, причому країни, що розвиваються, отримають більший ефект [15].

Економічний вплив штучного інтелекту на міжнародні економічні відносини проявляється у кількох ключових сферах. Передусім, вплив технологій відчутний у сфері логістики. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати тисячі змінних у реальному часі для побудови найбільш ефективних логістичних маршрутів, враховуючи вартість палива, затори в портах, митні затримки та навіть погодні умови [8]. Це дозволяє транснаціональним компаніям та логістичним провайдерам суттєво знижувати транспортні витрати та час доставки.

Окрім того, критичного значення набуває прогнозне моделювання попиту та управління ризиками. Аналізуючи «Big Data» (поведінку споживачів, ринкові тренди, макроекономічні показники), системи штучного інтелекту можуть з високою точністю прогнозувати попит на товари в різних країнах. Варто врахувати, що найбільше від цього є перевага для малих та середніх підприємств — для них це означає можливість уникнути перевиробництва або дефіциту товарів на іноземних ринках. Дослідження показу-

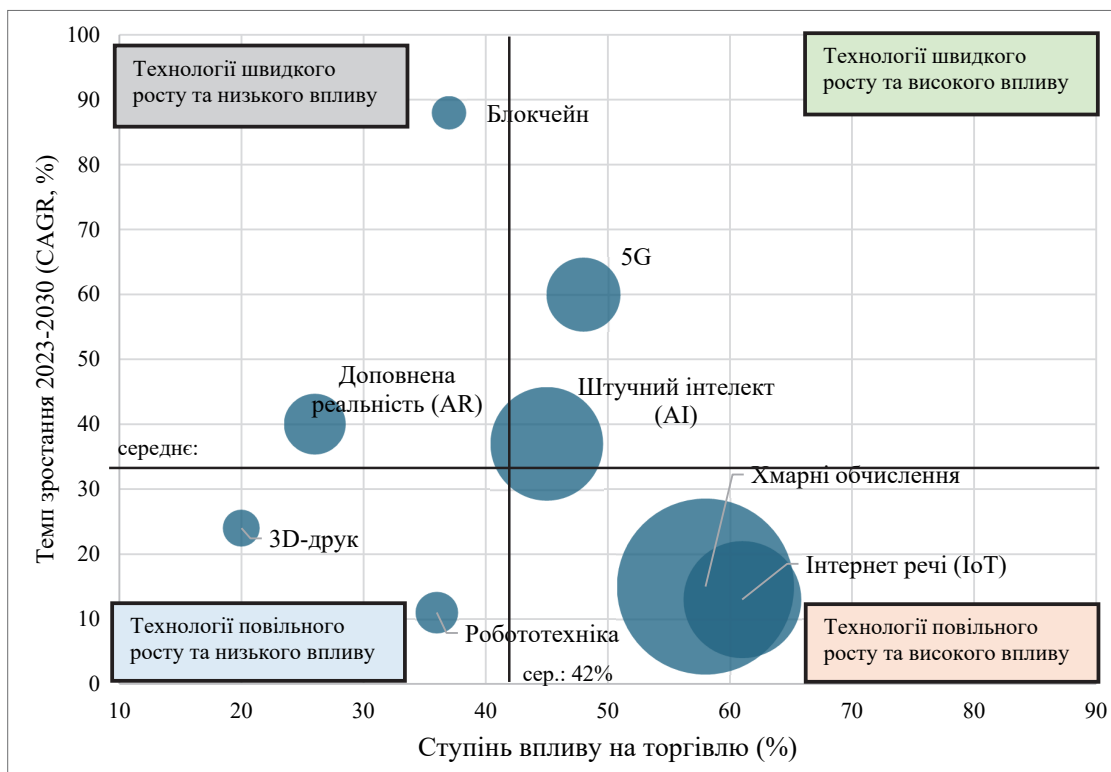


Рис. 1. Матриця впливу новітніх технологій на міжнародну торгівлю (Темп зростання vs Степінь впливу)

Джерело: адаптовано авторами за [8]

ють, що впровадження технологій виробничими підприємствами підвищує інтенсивність їхнього експорту на 6–10 відсотків [13]. Також штучний інтелект використовується для аналізу геополітичних та комерційних ризиків, дозволяючи компаніям проактивно реагувати на потенційні збої в ланцюгах постачання, наприклад, спричинені санкціями, торговельними війнами чи природними катаклізмами.

Іншим напрямком трансформації міжнародної торгівлі є сфера послуг. Завдяки розвитку нейромереж, стали можливими миттєві та якісні машинні переклади, що усуває мовний бар'єр, що є одним із найстаріших бар'єрів у транскордонному обміні. Крім того, AI-платформи створюють нові форми транскордонного надання послуг (наприклад, автоматизована юридична консультація, фінансовий аналіз, підтримка клієнтів через чат-ботів), що стирає географічні кордони для сектору послуг. Для прикладу, цифрові фріланс-платформи, як-от Upwork, дозволяють користувачам знаходити постачальників послуг з усього світу для широкого спектру послуг і тут можна залучити трудові ресурси глобально: від веб-розробника в Сербії до бухгалтера в Пакистані та віртуального асистента на Філіппінах. Ці цифрові платформи безперешкодно з'єднують клієнтів із постачальниками послуг у спосіб, який був неможливий раніше, коли такі професійні послуги здебільшого надавалися особисто [3].

Іншою технологією, що докорінно змінює фізичний вимір міжнародної торгівлі, є Інтернет речей (Internet of Things — IoT). Фактично це інфраструктура сенсорів і пристроїв, що збирають дані у реальному часі в логістичних та виробничих процесах. Основна цінність «Інтернету речей» полягає у вирішенні однієї з найдавніших проблем економічних відносин — інформаційної нерівності у фізичних ланцюгах постачання [1]. Традиційно, з моменту відправлення вантажу до моменту його прибуття, інформація про його точне місцезнаходження та стан була обмеженою або відсутньою.

Впровадження IoT-сенсорів у контейнери та на окремі товари забезпечує прозорість та відстежуваність у режимі реального часу. Це дозволяє не лише моніторити геолокацію вантажу, але й контролювати його фізичну цілісність — параметри температури, вологості чи вібрації. Дана інновація має критичне значення для міжнародної торгівлі товарами, чутливими до умов зберігання, такими як агропродовольча продукція чи фармацевтичні товари, мінімізуючи економічні втрати від псування вантажу. Економічний ефект не лише поширюється на просте збереження товару, а також допомагає документальним процесам. Наприклад, митні органи можуть отримувати дані про вантаж ще до його прибуття в порт, що значно прискорює процедури митного оформлення та знижує адміністративні витрати для бізнесу [10]. Подібні підходи вже впроваджуються і в Україні: система е-ТТН та проекти цифрової митниці передбачають попереднє отримання даних про вантаж, що скорочує час оформлення в портах.

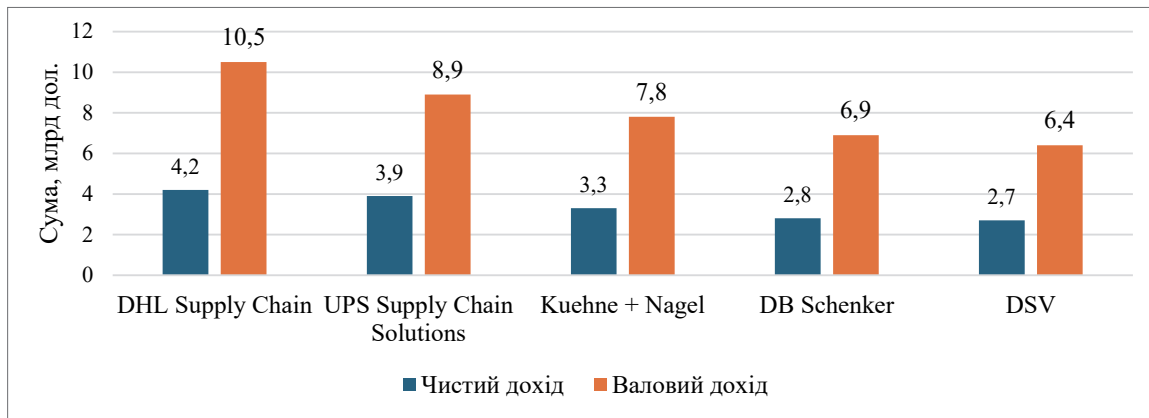


Рис. 2. Чистий та валовий дохід провідних логістичних компаній, що впроваджують інноваційні технології.

Джерело: побудовано авторами за даними [1]

Аналіз діяльності світових лідерів логістики засвідчує прямий зв'язок між впровадженням інновацій та фінансовою ефективністю (рис. 2).

Компанії-гіганти, такі як DHL Supply Chain (чистий дохід 4,2 млрд. дол.) та UPS Supply Chain Solutions (3,9 млрд. дол.) (рис. 2), активно інтегрують автоматизовані склади, IoT та штучний інтелект, що дозволяє їм утримувати першість на ринку. Інші ключові гравці, зокрема Kuehne+Nagel, DB Schenker та DSV, також демонструють високі показники дохідності завдяки стратегічним інвестиціям у «Big Data», блокчейн та екологічні транспортні рішення, що показує, що технологічна модернізація є драйвером економічного зростання в міжнародній логістиці.

Важливо підкреслити, що IoT рідко функціонує ізольовано. Він виступає базовим рівнем збору даних. Величезні масиви інформації, згенеровані сенсорами, стають сировиною для аналітичних систем на базі штучного інтелекту, які, в свою чергу, використовуються для виявлення аномалій та оптимізації глобальних ланцюгів постачання.

У той час як IoT та AI вдосконалюють існуючі процеси, технологія розподіленого реєстру (DLT), більш відома як блокчейн, спрямована на вирішення однієї з системних проблем міжнародної торгівлі — проблеми відсутності довіри. У глобальному обміні задіяно багато сторін (експортери, імпортери, банки, логістичні компанії, митниці), які не завжди довіряють одна одній. Ця відсутність довіри історично компенсувалася складними, дорогими та повільними паперовими механізмами, таким як акредитив. Блокчейн пропонує альтернативу, виступаючи як спільна, захищена та незмінна база даних для всіх учасників транзакції, створюючи та гарантуючи єдиний верифікований реєстр даних, якому довіряють всі учасники.

У міжнародній економіці блокчейн має три основні напрямки застосування. Насамперед, це трансформація торгового фінансування за допомогою «розумних контрактів». Це, по суті, комп'ютерні програми, які автоматично виконують умови договору. Наприклад, такий контракт може автоматично переказати кошти експортеру, як тільки IoT-сенсор підтвердить, що товар прибув до порту призначення [2]. Також блокчейн використовується для забезпечення прозорості ланцюгів постачання. Технологія дозволяє створити надійний цифровий «відбиток» товару, що допомагає боротися з контрафактом (наприклад, у фармацевтиці) або підтверджувати його походження. І третім важливим напрямком є використання блокчейну для забезпечення «надійного методу», якого вимагає UNCITRAL MLETR, для створення унікального електронного коносаменту (e-B/L). Економічний потенціал цього рішення величезний: за оцінками McKinsey, впровадження електронних коносаментів може заощадити 6,5 мільярдів доларів США прямих витрат щорічно та забезпечити до 40 мільярдів доларів нового обсягу світової торгівлі [7].

Блокчейн активно тестувався в проєкті Maersk–IBM TradeLens для обміну документами між експортерами, портами та митницями. Хоча компанії закрили проєкт у 2023 році через обмежену масштабованість, він все ж продемонстрував потенціал «розумних контрактів» у скороченні часу документального супроводу [14].

Іншою інновацією, що здатна кардинально змінити саму суть міжнародної торгівлі, є адитивне виробництво або 3D-друк. На відміну від інших технологій, які лише оптимізують існуючі торговельні потоки, 3D-друк може їх замінити. Він дозволяє перейти від міжнародної торгівлі готовими товарами до торгівлі цифровими файлами (кресленнями). Економічний ефект полягає у можливій зміні географії глобальних ланцюгів вартості. Традиційна модель офшорингу базувалася на пошуку країн з дешевою робочою силою. Проте, якщо складну запчастину можна «надрукувати» на 3D-принтері безпосередньо в країні споживання, вартість робочої сили втрачає своє значення. Це стимулює «решоринг» — повернення виробництва ближче до кінцевого споживача [5]. Водночас це створює новий виклик для торговельної політики: чи

підпадає цифрове креслення під визначення «товару» та чи потрібно в результаті його розмитнювати та оподатковувати?

Попри значний потенціал, впровадження цих наукомістких технологій («Deep Tech») відбувається нерівномірно. Існує ризик поглиблення «технологічних розривів» між країнами. Розвинені економіки, які мають капітал та інфраструктуру для впровадження AI та IoT, отримують значно більші вигоди, що може посилювати глобальну нерівність. Дослідження підтверджують, що успіх цифрової трансформації сильно залежить від рівня розвитку країни та якості її інституцій, а позитивний ефект від інновацій на міжнародну торгівлю проявляється переважно у довгостроковій перспективі [16]. Таким чином, інноваційні технології хоч і пропонують значні можливості для ефективності торгівлі, але водночас вимагають нових правил для забезпечення інклюзивного розвитку.

Окрім цих масштабних проривних інновацій, що змінюють виробництво та логістику у сфері B2B, існує окремий клас технологій, який трансформує безпосередньо інтерфейс взаємодії з кінцевим споживачем у міжнародній B2C торгівлі.

Ключовим трендом тут є доповнена реальність (Augmented Reality, AR). Ця технологія дозволяє покупцям віртуально «приміряти» або тестувати товари перед покупкою, що вирішує одну з головних проблем транскордонної онлайн-торгівлі — неможливість фізично оцінити продукт. Наприклад, компанії (як IKEA або Sephora) пропонують додатки, що дозволяють покупцям побачити, як меблі виглядатимуть у їхній кімнаті або як косметика виглядатиме на їхньому обличчі [6]. Це усуває ситуацію «очікування/реальність», знижує кількість повернень товару, що є значною логістичною проблемою економічних відносин, та підвищує конверсію продажів.

Інший напрям — автоматизація процесу покупки у фізичному ритейлі. Це включає «розумні візки» (SmartCart), які автоматично сканують товари та підраховують суму, та «магазини без персоналу» (концепція «Amazon Go»), де технології комп'ютерного зору та сенсори дозволяють покупцю просто взяти товар і вийти, а оплата списується автоматично [4]. Хоча це стосується фізичних магазинів, це має прямий вплив на світову торгівлю, оскільки такі технології розробляються глобальними корпораціями та експортуються як готові технологічні рішення для ритейлу по всьому світу.

Також стрімко змінюються самі інтерфейси взаємодії між споживачем та продавцем. Насамперед, це голосова комерція, яка використовує розумних асистентів (Google Assistant, Alexa, Siri) для здійснення покупок. Споживачі можуть голосом замовити товари, що вимагає від міжнародних компаній нової адаптації своїх B2C-платформ.

До того ж, технологія NFC стала глобальним стандартом для безконтактних платежів, що значно спрощує та прискорює транзакції, особливо у міжнародному туризмі та ритейлі [6]. Аналіз динаміки світового обсягу транзакцій NFC, наведений на рис. 3, демонструє стійку тенденцію до зростання. Якщо у 2020 році обсяг таких операцій становив 1,7 трлн. дол. США, то вже у 2024 році він сягнув 7,4 трлн. дол. США, що свідчить про досить різку зміну платіжних звичок населення глобально [57].

Особливу увагу привертає різкий стрибок обсягу транзакцій між 2021 та 2022 роками, коли показник зріс майже вдвічі — з 2,5 до 4,6 трлн. дол. США (приріст на 84%) [9; 12]. Таке вибухове зростання пояснюється комбінацією факторів постпандемічного відновлення світової економіки: масовим відкриттям фізичного ритейлу та відновленням міжнародних подорожей, де безконтактна оплата стала гігієнічною нормою. Крім того, саме в цей період платіжні системи (Visa, Mastercard) та банки в багатьох країнах світу значно

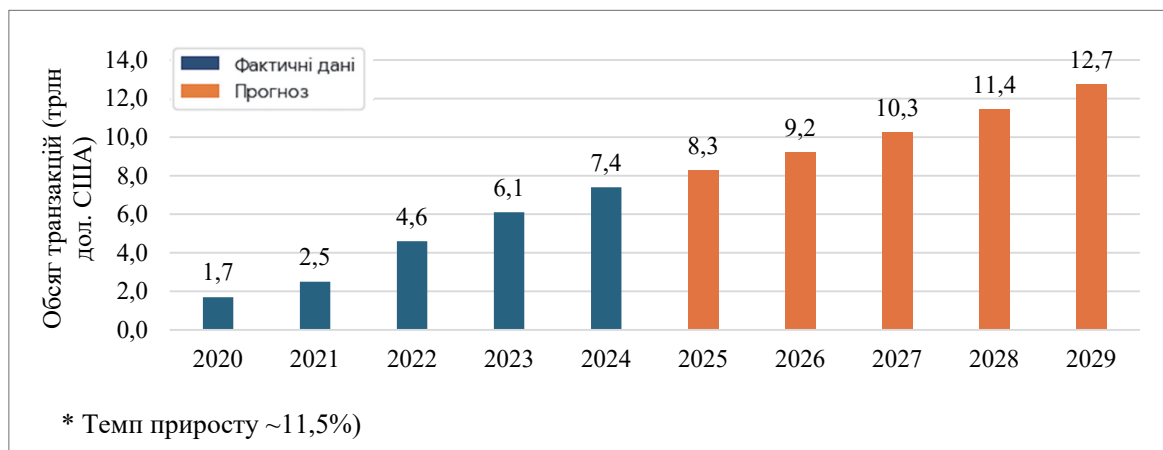


Рис. 3. Динаміка світового обсягу транзакцій NFC у 2020–2029 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними Juniper Research [9; 11; 12]

підвищили ліміти на транзакції без введення PIN-коду, що усунуло бар'єри для використання NFC при покупках із вищим середнім чеком [12].

За прогностичними оцінками, висхідний тренд збережеться і в довгостроковій перспективі: очікується, що до 2029 року обсяг безконтактних транзакцій досягне 12,7 трлн. дол. США [11]. Таке зростання підтверджує незворотність процесу цифровізації розрахунків як у внутрішній, так і в транскордонній торгівлі.

Хоча ці інновації можуть здаватися орієнтованими виключно на B2C ринок, їхній сукупний вплив на глобальний ринок є суттєвим. Вони створюють нові глобальні стандарти у міжнародному маркетингу, вимагають від компаній докорінної перебудови ланцюгів постачання для підтримки швидкої та персоналізованої логістики «останньої милі», а також генерують колосальні обсяги нових даних про поведінку споживачів, що вимагає застосування алгоритмів штучного інтелекту для їх обробки.

Висновки. Загалом вплив інноваційних технологій на міжнародну торгівлю не є однозначним: окрім очевидних переваг, вони формують і нові виклики, які різні країни відчувають нерівномірно. Технологічно розвинені економіки отримують вигоди швидше — завдяки доступу до інфраструктури, капіталу та цифрових компетенцій. Натомість країни з перехідною економікою стикаються з бар'єрами впровадження: високою вартістю рішень, нестачею фахівців, нерозвиненою логістичною інфраструктурою та фрагментованим регуляторним полем. Це створює ризик розширення «технологічної прірви» між учасниками глобального ринку [16]. Водночас цифровізація торгівлі відкриває для таких країн і можливості — зокрема, скорочення транзакційних витрат, прозорість процедур та підвищення конкурентоспроможності малого й середнього бізнесу. Тому ключовим фактором успішної інтеграції інновацій у міжнародну торгівлю стає не лише впровадження технологій як таких, а й здатність держави й бізнесу забезпечити належні інституційні умови, стандарти сумісності, розвиток людського капіталу та баланс між регулюванням і стимулюванням інновацій.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Боковець В.В., Давидюк Л.А., Пілявов Т.М. Інноваційні технології в міжнародній логістичній діяльності. *Innovation and sustainability*. 2024. № 3. С. 204–212. URL: <https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Vol.%204,%20No.%203,%202024,%20204-212.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Ковтуненко К.В., Бут-Гусаїм О.Г. Використання блокчейн-технологій у договірних відносинах міжнародної торгівлі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 6/1. С. 16–20. URL: <http://www.efp.in.ua/uk/journal-article/455> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Мощинська М.-А. В., Цалан М.І. Вплив інноваційних технологій на розвиток електронної торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 49. С. 94–99. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/49_2023ua/19.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
4. Пурденко О., Мельник В. Інноваційні бізнес-інструменти у сфері торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 3. С. 77–84. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2021/03\(116\)/9.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2021/03(116)/9.pdf) (дата звернення: 19.11.2025).
5. Середа С.А., Демидчук Л.Б. Розвиток інноваційних бізнес-технологій у торговельно-технологічних системах: сучасні напрями. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 171–180. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1495> (дата звернення: 19.11.2025).
6. Шевченко К.В., Сареє Л.Ю. Вплив інноваційних технологій на розвиток торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-111>
7. APEC Committee on Trade and Investment. A path to paperless trade: analysing the legal gaps and economic benefit of adopting or maintaining a legal framework that takes into account the UNCITRAL model law on electronic transferable records (MLETR). Singapore: APEC Secretariat, 2025. URL: [https://www.apec.org/publications/2025/02/a-path-to-paperless-trade---analysing-the-legal-gaps-and-economic-benefit-of-adopting-or-maintaining-a-legal-framework-that-takes-into-account-the-uncitral-model-law-on-electronic-transferable-records-\(mletr\)](https://www.apec.org/publications/2025/02/a-path-to-paperless-trade---analysing-the-legal-gaps-and-economic-benefit-of-adopting-or-maintaining-a-legal-framework-that-takes-into-account-the-uncitral-model-law-on-electronic-transferable-records-(mletr)) (дата звернення: 10.11.2025).
8. Baker P., Quast J. Reshaping trade with emerging technologies: opportunities, challenges and next steps. International Economics Consulting, 2023. URL: <https://tradeeconomics.com/tocait/uploads/Reshaping-Trade-with-Emerging-Technologies.pdf> (дата звернення: 19.11.2025).

9. Business Wire. Contactless card transaction values to reach \ \$2.5 trillion in 2021. URL: [https://www.business-wire.com/news/home/20210726005658/en/Juniper-Research-Contactless-Card-Transaction-Values-to-Reach-\\$2.5-Trillion-in-2021-Dominating-the-Contactless-Landscape](https://www.business-wire.com/news/home/20210726005658/en/Juniper-Research-Contactless-Card-Transaction-Values-to-Reach-$2.5-Trillion-in-2021-Dominating-the-Contactless-Landscape) (дата звернення: 26.11.2025).
10. Cassia F., Magno F. Cross-border e-commerce as a foreign market entry mode among SMEs: the relationship between export capabilities and performance. *Review of international business and strategy*. 2022. Vol. 32, no. 2. P. 267–283. DOI: <https://doi.org/10.1108/RIBS-04-2021-0063>
11. Juniper Research. Contactless payment transactions to reach \$15.7 trillion globally by 2029. URL: https://www.juniperresearch.com/press/pressreleasescontactless-payment-transactions-to-hit-15tn_globally/ (дата звернення: 26.11.2025).
12. Juniper Research. Contactless payments transaction values to surpass \ \$10 trillion by 2027. URL: <https://www.juniperresearch.com/press/contactless-payments-transaction-values-to-surpass/> (дата звернення: 26.11.2025).
13. Mirzaye S., Mohiuddin M. Digital transformation in international trade: opportunities, challenges, and policy implications. *Journal of risk and financial management*. 2025. Vol. 18, no. 8. P. 421. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/8/421> (дата звернення: 10.11.2025).
14. PierNext. The closure of TradeLens: when technology is not enough. URL: <https://piernext.portdebarcelona.cat/en/technology/the-closure-of-tradelens/> (дата звернення: 10.11.2025).
15. The impact of digital technologies on developing countries' trade / E. Bekkers et al. *Adapting to the digital trade era: challenges and opportunities*. Geneva, 2021. pp. 38–51. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/05_adtera_chapter_01_e.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
16. UNCTAD. Technology and innovation report 2025. New York; Geneva: United Nations, 2025. URL: <https://unctad.org/publication/technology-and-innovation-report-2025> (дата звернення: 10.11.2025).

References

1. Bokovets V. V., Davydiuk L. A., Piliavoz T. M. (2024). Innovatsiini tekhnolohii v mizhnarodnii lohistychnii diialnosti [Innovative Technologies in International Logistics]. *Innovation and sustainability*. № 3. pp. 204–212. Available at: <https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Vol.%204,%20No.%203,%202024,%20204-212.pdf> [in Ukrainian].
2. Kovtunencko K. V., But-Husaim O. H. (2020). Vykorystannia blokchein-tekhonolohii u dohovirnykh vidnosynakh mizhnarodnoi torhivli [The Use of Blockchain Technology in International Trade Contracts]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 6/1. pp. 16–20. Available at: <http://www.efp.in.ua/uk/journal-article/455> [in Ukrainian].
3. Moshchynska M.-A. V., Tsalan M. I. (2023). Vplyv innovatsiinykh tekhnolohii na rozvytok elektronnoi torhivli [The Impact of Innovative Technologies on the Development of E-Commerce]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. № 49. pp. 94–99. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/49_2023ua/19.pdf [in Ukrainian].
4. Purdenko O., Melnyk V. (2021). Innovatsiini biznes-instrumenty u sferi torhivli [Innovative business tools in the field of trade]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*. № 3. pp. 77–84. Available at: [http://zt.knute.edu.ua/files/2021/03\(116\)/9.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2021/03(116)/9.pdf) [in Ukrainian].
5. Sereda S. A., Demydchuk L. B. (2023). Rozvytok innovatsiinykh biznes-tekhonolohii u torhoveln-tekhonolohichnykh systemakh: suchasni napriamy [The Development of Innovative Business Technologies in Trade and Technology Systems: Current Trends]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*. № 39. pp. 171–180. Available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1495> [in Ukrainian].
6. Shevchenko K. V., Saher L. Yu. (2021). Vplyv innovatsiinykh tekhnolohii na rozvytok torhivli [The Impact of Innovative Technologies on the Development of Trade]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-111> [in Ukrainian].
7. APEC Committee on Trade and Investment. A path to paperless trade: analysing the legal gaps and economic benefit of adopting or maintaining a legal framework that takes into account the UNCITRAL model law on electronic transferable records (MLETR). Singapore: APEC Secretariat, 2025. Available at: [https://www.apec.org/publications/2025/02/a-path-to-paperless-trade --- analysing-the-legal-gaps-and-economic-benefit-of-adopting-or-maintaining-a-legal-framework-that-takes-into-account-the-uncitral-model-law-on-electronic-transferable-records-\(mletr\)](https://www.apec.org/publications/2025/02/a-path-to-paperless-trade---analysing-the-legal-gaps-and-economic-benefit-of-adopting-or-maintaining-a-legal-framework-that-takes-into-account-the-uncitral-model-law-on-electronic-transferable-records-(mletr))
8. Baker P., Quast J. (2023). Reshaping trade with emerging technologies: opportunities, challenges and next steps. International Economics Consulting, 2023. Available at: <https://tradeeconomics.com/tocagit/uploads/Reshaping-Trade-with-Emerging-Technologies.pdf>
9. Business Wire. Contactless card transaction values to reach \$2.5 trillion in 2021. Available at: [https://www.business-wire.com/news/home/20210726005658/en/Juniper-Research-Contactless-Card-Transaction-Values-to-Reach-\\$2.5-Trillion-in-2021-Dominating-the-Contactless-Landscape](https://www.business-wire.com/news/home/20210726005658/en/Juniper-Research-Contactless-Card-Transaction-Values-to-Reach-$2.5-Trillion-in-2021-Dominating-the-Contactless-Landscape)
10. Cassia F., Magno F. (2022). Cross-border e-commerce as a foreign market entry mode among SMEs: the relationship between export capabilities and performance. *Review of international business and strategy*. Vol. 32, no. 2. pp. 267–283. <https://doi.org/10.1108/RIBS-04-2021-0063>
11. Juniper Research. Contactless payment transactions to reach \$15.7 trillion globally by 2029. Available at: https://www.juniperresearch.com/press/pressreleasescontactless-payment-transactions-to-hit-15tn_globally/

12. Juniper Research. Contactless payments transaction values to surpass \$10 trillion by 2027. Available at: <https://www.juniperresearch.com/press/contactless-payments-transaction-values-to-surpass/>
13. Mirzaye S., Mohiuddin M. (2025). Digital transformation in international trade: opportunities, challenges, and policy implications. *Journal of risk and financial management*. Vol. 18, no. 8. P. 421. Available at: <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/8/421>
14. PierNext. The closure of TradeLens: when technology is not enough. Available at: <https://piernext.portdebarcelona.cat/en/technology/the-closure-of-tradelens/>
15. The impact of digital technologies on developing countries' trade / E. Bekkers et al. (2021). *Adapting to the digital trade era: challenges and opportunities*. Geneva, pp. 38–51. Available at: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/05_adtera_chapter_01_e.pdf.
16. UNCTAD (2025). Technology and innovation report 2025. New York; Geneva: United Nations, 2025. Available at: <https://unctad.org/publication/technology-and-innovation-report-2025>

Дата першого надходження статті до видання: 17.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації: 27.03.2026

Prykhodko Iryna

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of International Economic
Relations Department
Ivan Franko National University of Lviv*

Soloniuk Viktoriia

*Master of International Economic Relations
Ivan Franko National University of Lviv*

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN INTERNATIONAL TRADE

Summary. Introduction. Globalization and the development of e-commerce are transforming the international market and the global economic system. Today, the world is becoming increasingly interconnected due to the digital platforms and marketplaces that are erasing national borders. International trade is being transformed by transnational digital giants through cross-border e-commerce. Studying these processes helps us to understand the new dynamics of interaction between countries and businesses.

The scientific understanding of digitalization not as a set of technologies, but as a new institutional model of the economy is relevant, but insufficiently studied. Solving these problems can help formulate an effective digital development strategy and adapt national legislation to the requirements of the global market.

The aim of this article is to analyze the impact of the latest technologies on international trade and to examine contemporary digital tools in the global digital economy.

Materials and methods. This study is based on an analysis of current scientific and practical literature. The methodological framework of the research comprises a set of methods and techniques, including induction and deduction, analysis of online resources, comparative analysis, generalization and abstraction, as well as comprehensive and systematic approaches.

Results. The study showed that, overall, the impact of innovative technologies on international trade is not unambiguous: in addition to obvious advantages, they also create new challenges that different countries experience to varying degrees. Technologically advanced economies reap the benefits, whereas countries with transition economies face barriers to implementation: high costs of solutions, a shortage of specialists, underdeveloped logistics infrastructure and a fragmented regulatory environment. A key factor of the successful integration of innovations into international trade is not only the adoption of technologies, but also the ability of the state and business to ensure appropriate institutional conditions, compatibility standards, human capital development and a balance between regulation and the promotion of innovation.

Prospects. Solving the challenges requires a systematic approach to digitalization understanding not as a set of technologies, but as a new institutional model of the economy. The practical meaning implies the fact that addressing these issues will help to increase volume of exports digital services and goods through e-commerce channels, to attract investment in the technology sector, to reduce business transaction costs, and to simplify Ukrainian companies' entry into foreign markets.

Key words: international trade, innovation, digitalization of international trade, e-commerce, blockchain, artificial intelligence.

УДК 334.012

Русняк Максим Ігорович*аспірант кафедри міжнародної торгівлі
і маркетингу**Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана*
ORCID: 0009-0006-5404-115X

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-22

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ: БАР'ЄРИ ТА МЕХАНІЗМИ ПОДОЛАННЯ

Анотація. Вступ. Втілення Цілей сталого розвитку значною мірою залежить від сектора малого та середнього підприємництва, який забезпечує основу зайнятості та створення доданої вартості у більшості країн світу. Попри значну економічну вагу, цей сектор досі залишається на периферії глобальних стратегій із реалізації ЦСР, оскільки більшість представників малого бізнесу сприймають Цілі сталого розвитку як надто абстрактні та недосяжні для власного підприємства, тоді як питання виживання та конкурентоспроможності незмінно витісняють міркування сталості на другий план. Така ситуація формує структурний парадокс, за якого сектор із найбільш безпосереднім впливом на локальні громади водночас залишається недостатньо інтегрованим у процес досягнення глобальних цілей, спрямованих саме на покращення соціально-економічних умов життя населення. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження системних бар'єрів інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність МСП та механізмів їх подолання як ключової передумови перетворення цього сектору на повноцінного агента інклюзивного розвитку.

Мета. Метою статті є виявлення та аналіз потенціалу малих та середніх підприємств у досягненні Цілей сталого розвитку, визначення системних бар'єрів, що перешкоджають їхній інтеграції, а також розробка механізмів їх нейтралізації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці участі МСП у реалізації ЦСР; аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема ОЕСР, ЮНІДО, МФК та UN Global Compact; емпіричні дані досліджень підприємств різних регіонів світу. У процесі дослідження використано методи систематизації та порівняльного аналізу для узагальнення наукових підходів до інтеграції ЦСР у діяльність МСП; бібліометричний підхід для визначення пріоритетності окремих цілей; структурно-функціональний аналіз для класифікації бар'єрів; узагальнення міжнародного досвіду для обґрунтування трирівневої моделі підтримки.

Результати. У статті визначено пріоритетні Цілі сталого розвитку, у досягненні яких малі та середні підприємства мають найбільший потенціал та економічну зацікавленість. Проаналізовано чотири групи системних бар'єрів ефективної участі МСП у сталому розвитку: фінансові, інформаційно-компетентнісні, регуляторні та структурні. Доведено, що зазначені бар'єри мають взаємопосилюючий характер і не можуть бути подолані через розрізнені заходи. Запропоновано трирівневу модель підтримки, що охоплює державний, підприємницький та міжнародний рівні та може слугувати архітектурною основою для системної інтеграції МСП у реалізацію принципів сталого розвитку.

Перспективи. У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на кількісному оцінюванні внеску малих та середніх підприємств у досягнення конкретних Цілей сталого розвитку в різних регіонах та галузях економіки. Особливої уваги заслуговує аналіз ефективності



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

наявних державних програм підтримки через призму інклюзивності та доступності для різних категорій підприємств, а також розробка адаптованих механізмів зеленого фінансування з урахуванням специфіки перехідних та постконфліктних економік. Перспективним є також вивчення практик імплементації тривірневої моделі підтримки на прикладі конкретних країн та розробка індикаторів для моніторингу прогресу МСП у реалізації принципів сталого розвитку.

Ключові слова: малі та середні підприємства, цілі сталого розвитку, сталий розвиток, підприємництво, ESG, циркулярна економіка, державна підтримка, грантове фінансування, ланцюги доданої вартості, інтеграція у цілі сталого розвитку.

Постановка проблеми. У сучасному світі стрімкого економічного та технологічного розвитку організації та підприємці стикаються з необхідністю переосмислення власних підходів до ведення діяльності в умовах глобальних викликів сталого розвитку. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу», що закріпила 17 Цілей сталого розвитку, охоплюючи 169 підцілей, давно вийшла за межі екологічної риторики, ставши реальним орієнтиром економічних інтересів та стратегічного планування на рівні держав, міжнародних організацій і бізнесу.

Водночас сектор мікро-, малого та середнього бізнесу, що є основою більшості національних економік, попри значну економічну вагу досі залишається на периферії глобальних стратегій із реалізації ЦСР. Більшість представників малого бізнесу сприймають Цілі сталого розвитку як надто абстрактні та недосяжні для власного підприємства, тоді як питання виживання та конкурентоспроможності незмінно витісняють міркування сталості на другий план. Серед ключових чинників такого сприйняття є обмеженість фінансових ресурсів, брак інституційної підтримки та регуляторне середовище, сформоване переважно під потреби великого бізнесу.

Така ситуація формує структурний парадокс, за якого економічний сектор із найбільш безпосереднім впливом на локальні громади через створення робочих місць, постачання базових товарів і послуг та формування місцевої економічної активності водночас залишається недостатньо інтегрованим у процес реалізації глобальних цілей, спрямованих саме на покращення соціально-економічних умов життя населення. Значну роль при цьому відіграє відсутність системного підходу до залучення МСП до реалізації ЦСР, що унеможливорює трансформацію навіть за наявності доброї волі підприємців.

Тому саме скорочення розриву між потенціалом МСП і реальним рівнем їхньої залученості до принципів сталого розвитку є ключовою проблемою, якій присвячена ця стаття. Комплексний аналіз системних бар'єрів та механізмів їх подолання дозволить визначити практичні інструменти підтримки, здатні перетворити малий та середній бізнес на повноцінного суб'єкта інклюзивного сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика участі МСП у реалізації ЦСР активно досліджується науковцями у різних регіонах світу. Серед емпіричних досліджень варто виокремити роботу Sonntag R., Lewis G. J. та Raszkowski A. (2022), які на практичному досвіді німецьких та польських підприємств довели, що нестача фінансових ресурсів є головною перешкодою для інтеграції ЦСР у комерційну діяльність МСП, тоді як зниження витрат є основним мотиватором для їхнього залучення [1]. Питання стратегічної гнучкості МСП як природної конкурентної переваги у сфері сталості розкрито у масштабному бібліометричному огляді Dalgali K., Tiberius V. та Brem A. (2025), що узагальнює понад два десятиліття наукових публікацій у цій галузі [2].

Регіональний вимір проблеми відображено у порівняльному дослідженні МСП Чехії та Польщі, де встановлено, що обидві країни ще не досягли навіть першого рівня інтеграції ЦСР у бізнес-практику і суттєво поступаються середньому показнику ЄС в екоінноваціях [9]. Схожі висновки отримані і для МСП країн Глобального Півдня: дослідження практичного досвіду підприємств Казахстану, Туреччини та Малайзії виявило значне відставання у впровадженні ESG-принципів, особливо у соціальній сфері та корпоративному управлінні [10].

Питання сприйняття ЦСР малим бізнесом та владної асиметрії між МСП і великими корпораціями знаходиться у фокусі дослідження Smith H. et al., яке на основі глибинних інтерв'ю з представниками британських підприємств продемонструвало, що більшість власників МСП вважають Цілі сталого розвитку надто абстрактними для щоденних бізнес-рішень, хоча й не заперечують їхньої важливості [17]. Роль МСП у досягненні кожної з 17 ЦСР детально розкрито у аналітичному звіті UNDESA, який охоплює приклади з різних регіонів світу [6].

Серед вітчизняних дослідників заслуговує на увагу робота Янгупова Є. П. (2024), в якій запропоновано концептуальну модель стратегічного управління малим бізнесом в умовах діджиталізації та воєнної кризи, що органічно інтегрує цілі сталого розвитку як орієнтири для відновлення підприємницького сектору [5].

Таким чином, попри значний масив досліджень, у науковій літературі досі бракує системного осмислення механізмів подолання бар'єрів інтеграції ЦСР у діяльність МСП у їхній взаємозалежності, а також комплексної моделі підтримки, що поєднувала б державний, підприємницький та міжнародний виміри, що й обумовлює актуальність пропонованої статті.

Формулювання цілей статті полягає у виявленні та аналізі потенціалу малих та середніх підприємств у досягненні Цілей сталого розвитку, визначенні системних бар'єрів, що перешкоджають їхній інтеграції, а також у розробці механізмів їх нейтралізації для повноцінної участі підприємств у реалізації принципів сталого розвитку. Дослідження спрямоване на визначення пріоритетних ЦСР, що мають найбільший потенціал для інтеграції у комерційну діяльність МСП з урахуванням їхніх економічних інтересів, а також на розробку тривірневої моделі підтримки, яка може слугувати практичною основою для формування інституційного середовища, здатного перетворити малий та середній бізнес на повноцінного суб'єкта інклюзивного сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Малі та середні підприємства є природними провідниками принципів сталого розвитку, адже вони вбудовані в локальні економіки, наймають людей там, де самі розташовані, і обслуговують ринки, до яких великий бізнес нерідко не має ані економічного інтересу, ані доступу. За даними Світового банку, станом на 2024 рік близько 700 мільйонів осіб або 8,5% населення планети досі живуть в умовах крайньої бідності [16]. Саме МСП, через пряме працевлаштування та локальне постачання товарів і послуг у сферах освіти, охорони здоров'я та продовольчого забезпечення, формують той базовий економічний каркас, без якого зниження цього показника залишалось би ще більш примарним [6].

Водночас ототожнювати сектор малого бізнесу з бізнесом, орієнтованим на принципи сталого розвитку, наразі було б передчасно. Дослідження на прикладі марокканських підприємств наочно демонструє, що головна мотивація їхніх менеджерів залишається переважно комерційною, тоді як питання виживання та конкурентоспроможності або повністю витісняють практики інтеграції ЦСР у діяльність підприємств, або в окремих випадках розглядають їх лише як інструмент досягнення цих цілей, а не як самостійну стратегічну мету [4]. Це не означає, що МСП принципово не здатні інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність, однак свідчить про те, що без продуманої стратегії інтеграції ЦСР, відповідного інституційного середовища та системи підтримки вони навряд чи зможуть реалізувати цей потенціал. Саме тому ключовим питанням є не «чи повинні МСП інтегрувати ЦСР», а «які саме цілі є менш конфліктними для економічних інтересів або більш комерційно привабливими з точки зору діяльності конкретного підприємства». Так, у практичному гіді для бізнесу INNOVE (2015) запропоновано структурований підхід до інтеграції ЦСР, що ґрунтується на п'яти ключових вимірах — People, Prosperity, Planet, Peace, Partnership. Така модель дозволяє МСП визначити власну «точку входу» у сферу сталого розвитку, ідентифікувавши ту ціль, яка найбільше відповідає їхньому бізнес-профілю та локальному контексту діяльності [12].

На поточний період уніфікованої кількісної бази для оцінки рівня залученості МСП до окремих ЦСР не існує, а різні країни та організації застосовують власні стандарти моніторингу відповідно до інституційної та регіональної специфіки. У зв'язку з цим автором дослідження пропонується визначити рівні залученості МСП до реалізації ЦСР через частоту їхнього відображення у науковому дискурсі та емпіричних дослідженнях, представлених у відповідній літературі. За даними аналізу досліджень Nygaard S. et al. [15], BlueOrchard [18], Bonfanti A. et al. [19], а також звітів UN Global Compact [14; 20], що охоплюють понад 1700 компаній, серед яких 34% становлять МСП, побудовано бульбашкову діаграму, яка ілюструє рівень поширення практик реалізації ЦСР у діяльності малих та середніх підприємств, де вісь X відображає номери Цілей сталого розвитку, вісь Y — кількість підприємств, які зазначили відповідну ціль як пріоритетну у своїй діяльності. у діяльності малих та середніх підприємств.

Наведена діаграма демонструє, що структура інтеграції Цілей сталого розвитку у діяльності МСП є нерівномірною. На основі отриманих результатів доцільно класифікувати Цілі сталого розвитку за трьома групами залежно від рівня їх інтеграції у економічну діяльність МСП, а саме: з високим, помірним та низьким рівнем інтеграції. До групи з високим рівнем інтеграції належать ЦСР 8, 10, 12 та 17, які у контексті дослідження виділяються не лише найвищими показниками частоти інтеграції у бізнес-практики, а й особливою внутрішньою логікою, що пояснює їхню актуальність для малого та середнього бізнесу. Саме такий список цілей був виокремлений підприємцями через те, що їхня реалізація органічно вписується в щоденну комерційну діяльність, оскільки вони не суперечать економічним інтересам підприємства, а навпаки створюють синергію між досягненням глобальних цілей сталості та отриманням конкретної бізнес-вигоди.

Так, наприклад:

- цифровізація економічних операцій зміцнює конкурентоспроможність бізнесу і одночасно сприяє досягненням ЦСР 8,
- інклюзивне наймання відкриває доступ до субсидій і вирішує кадровий дефіцит, реалізуючи ЦСР 10;
- перехід на циркулярне виробництво скорочує витрати на сировину, знижує рівень забрудненості навколишнього середовища таким чином досягаючи ЦСР 12;
- участь у кластерах і мережах розширює ринки збуту, які раніше були недоступні для малих підприємств, паралельно реалізуючи принципи ЦСР 17.

Саме така конвергенція комерційного та соціального інтересу робить ці чотири цілі найбільш перспективними точками входу для МСП у систему сталого розвитку.

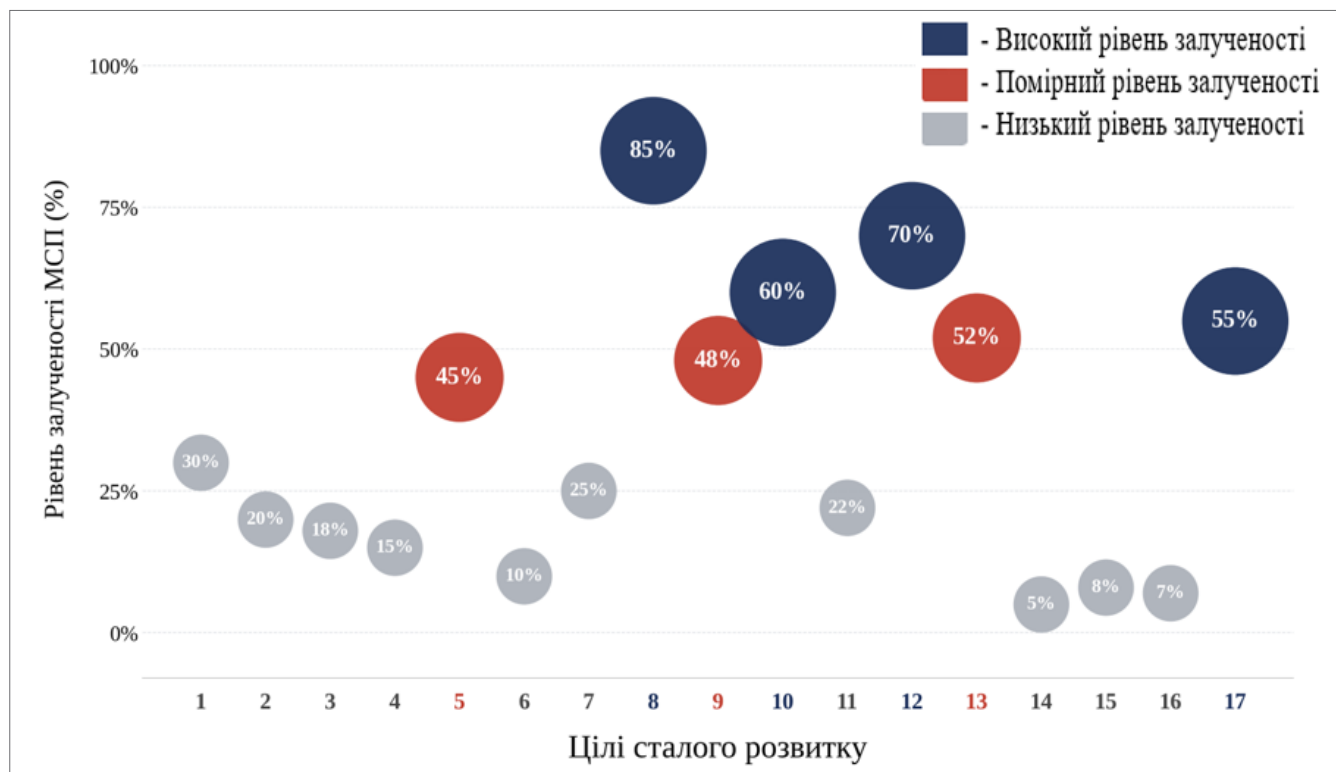


Рис. 1. Пріоритетність Цілей сталого розвитку у діяльності малих та середніх підприємств
Джерело: [15; 18; 23; 14; 20]

Для більш чіткої систематизації практик, що є комерційно привабливими та відповідають критеріям Цілей сталого розвитку, побудовано таблицю 1.

Таблиця 1

Практики інтеграції ЦСР у економічну діяльність МСП та їх двосторонній ефект

Ціль сталого розвитку	Імплементація МСП	Ефект для суспільства	Ефект для МСП
ЦСР 8 Гідна праця та економічне зростання	Цифровізація операцій; Розробка та впровадження програм підготовки кадрів.	Скорочення тіньової зайнятості; Розвиток цифрової економіки;	Розширення збуту; Підвищення продуктивності без зростання витрат;
ЦСР 10 Зменшення нерівності	Інклюзивне наймання вразливих груп; Стажування молоді та переселенців.	Розширення інклюзивного ринку праці; Соціальна інтеграція.	Доступ до державних субсидій та грантів за інклюзивне наймання.
ЦСР12 Відповідальне споживання та виробництво	Циркулярне виробництво; Передача відходів на переробку; Вторинна сировина.	Скорочення забруднення; Збереження Природних ресурсів.	Зниження витрат на сировину до 30%; Преміум-ціна за «зелений» продукт.
ЦСР 17 Партнерство заради сталого розвитку	Участь у кластерах та бізнес-мережах; державно-приватне партнерство.	Розвиток інноваційної економіки; посилення міжнародної співпраці.	Доступ до нових ринків; Отримання технологій та експертизи через мережі.

Джерело: [1; 6; 7; 11; 13]

Наведені дані свідчать, що імплементація практик ЦСР у комерційну діяльність МСП не є альтруїстичним зобов'язанням, натомість подібні заходи мають конкретну економічну логіку. Так, зниження витрат на сировину через циркулярне виробництво, доступ до державних субсидій через інклюзивне наймання, розширення ринків через партнерські мережі та зростання продуктивності через цифровізацію є одночасно і засобом досягнення ЦСР і прямою комерційною вигодою для підприємства. Це підтверджує положення, що правильно побудована стратегія імплементації ЦСР не створює конфлікту інтересів між комерційними

прагненнями власників підприємств та принципами сталого розвитку. Натомість подібні заходи в умовах сучасного конкурентного бізнес-середовища сприятимуть зміцненню ринкових позицій підприємств.

Водночас між цим потенціалом і реальною практикою залишається значний розрив, зумовлений системними бар'єрами, які унеможливають трансформацію навіть за наявності доброї волі підприємців. Показово, що навіть ті МСП, які свідомо підходять до питання інтеграції ЦСР та формують відповідну стратегію, нерідко стикаються з перешкодами, що блокують повноцінну реалізацію навіть найретельніше спланованих ініціатив, адже ці бар'єри мають не індивідуальний, а системний характер, оскільки кожна із зазначених проблем не лише обмежує трансформацію самостійно, а й посилює негативний ефект від наступної.

З метою систематизації основних перешкод та визначення механізмів їх нейтралізації доцільно розглянути детальніше кожен з виокремлених груп бар'єрів. Серед викликів, що значною мірою гальмують ініціативи з імплементації ЦСР у секторі МСП, найпоширенішою та структурно найглибшою є проблема хронічної недофінансованості. За оцінками Міжнародної фінансової корпорації, глобальний фінансовий розрив у сегменті мікро-, малого та середнього бізнесу становить 5,2 трлн. дол. США, причому найгостріше ця проблема проявляється у країнах із перехідною економікою [21]. Традиційні банківські установи демонструють структурну неспроможність задовольнити цей попит. Наприклад, у США лише 41% МСП у 2024 році отримали повний обсяг запитуваного фінансування [22], тоді як у Великій Британії рівень успішності кредитних заявок знизився з 85% у 2021 році до 76% у 2023 році [23]. Жорсткі вимоги до застави, тривалі процедури розгляду та консервативні моделі оцінки кредитоспроможності формують структурний бар'єр, що обмежує доступ до капіталу навіть для тих підприємств, які добровільно інтегрують принципи ЦСР у свою діяльність. Так, за результатами досліджень, у контексті залучення додаткового фінансування малими та середніми підприємствами виникає парадоксальна ситуація, що набуває характеру замкненого кола: отримання інструментів «зеленого» фінансування передбачає підтверджену відповідність ESG-критеріям, тоді як досягнення цієї відповідності об'єктивно потребує саме тих фінансових ресурсів, у яких МСП традиційно обмежені. Цю проблему підтверджують 59,4% стейкхолдерів у Німеччині та Польщі, які зазначили нестачу фінансування як головну причину обмеженої ЦСР-активності своїх підприємств [1].

Поряд із фінансовими бар'єрами не менш суттєвими залишаються інформаційно-компетентнісні обмеження. Зокрема, низький рівень обізнаності підприємців щодо механізмів залучення до ЦСР посідає другу позицію серед основних перешкод і, за результатами опитувань, сягає 50% респондентів [1], що унеможливає навіть ідентифікацію наявних інструментів підтримки. Додатковим стримувальним чинником є нестача підготовлених кадрів для роботи зі стандартами ESG-звітності, які охоплюють екологічну відповідальність, корпоративну етику та соціальні аспекти діяльності бізнесу, що суттєво ускладнює перехід МСП до сталих операцій [7]. Показовим у цьому контексті є дослідження малого та середнього бізнесу в країнах ASEAN, де навіть базові процеси цифровізації часто стримуються через недостатній рівень ІКТ-компетентності персоналу [8].

Складність ситуації полягає також у тому, що регуляторне середовище, яке сформоване переважно з урахуванням потреб великих корпорацій, не лише не полегшує перехід МСП до нових стандартів функціонування, а й нерідко ускладнює його. Зокрема, вимоги щодо впровадження екоінновацій, дотримання стандартів ESG-звітності, забезпечення гідних умов праці та цифрової відповідності, які для великих корпорацій не становлять суттєвої загрози, для економічно нестійких МСП, особливо на ранніх етапах розвитку, перетворюються на значний фінансовий тягар. Подібна невивірковість у політиці інтеграції практик ЦСР в бізнес-середовище обмежує й без того скромні можливості малих підприємств для адаптації та економічного зростання. Підтвердженням цього є дані щодо МСП Великої Британії, Франції, Греції та Іспанії, де 40% підприємств визнали впровадження сталих практик фінансово непосильним [13]. З огляду на це можна зробити висновок, що доки імплементація механізмів сталості відбувається за уніфікованою моделлю, позбавленою системної підтримки та принципів гнучкості, довгострокові трансформації для значної частини МСП залишатимуться радше винятком, ніж звичною практикою, а надмірне регуляторне навантаження у вигляді складної звітності та бюрократичних процедур позбавляє їх можливості відповідати вимогам, необхідним для отримання додаткового фінансування.

Останню окрему групу становлять ті перешкоди, що зумовлені самою природою малого підприємництва. Ізольований характер діяльності більшості МСП, за відсутності кластерних зв'язків, галузевих асоціацій та спільної інфраструктури, позбавляє їх доступу до колективних механізмів ЦСР-трансформації, якими великі корпорації користуються на системній основі. Асиметрія владних та ресурсних можливостей між МСП і великим бізнесом у ланцюгах створеної вартості додатково обмежує здатність малих підприємств самостійно встановлювати сталі стандарти взаємодії [17]. До цієї ж групи слід віднести високу частку неформальної зайнятості у секторі, яка може сягати 70% у країнах, що розвиваються [6], адже це нівелює стимули до звітності та дотримання стандартів і фактично унеможливує залучення МСП до партнерських мереж.

Для чіткої та структурованої характеристики зазначених перешкод у реалізації потенціалу МСП як агентів інтеграції ЦСР побудовано рисунок 2.

ФІНАНСОВІ БАР'ЄРИ	ІНФОРМАЦІЙНІ БАР'ЄРИ	РЕГУЛЯТОРНІ БАР'ЄРИ	СТРУКТУРНІ БАР'ЄРИ
- Структурний розрив у доступі до банківського фінансування - Відсутність пільгових кредитів для МСП - Обмежений доступ до «зеленого» фінансування - Високі витрати на впровадження сталих практик	- Низька обізнаність про зміст ЦСР - Дефіцит ESG-компетенцій та підготовлених кадрів - Відсутність методичних інструментів для практичної імплементації ЦСР - Відсутність галузевих платформ обміну досвідом щодо ЦСР	- Надмірне адміністративне навантаження - Складні процедури сертифікації - Нестабільність нормативної бази - Уніфікованість вимог без урахування розміру підприємства	- Обмежена ринкова влада МСП - Відсутність кластерних зв'язків та галузевої інфраструктури - Слабка інтеграція у ланцюги створеної вартості - Висока частка неформальної зайнятості у секторі

Рис. 2. Класифікація бар'єрів участі МСП у реалізації Цілей сталого розвитку

Джерело: [1; 6; 17; 10]

Наведені дані дозволяють зробити висновок про те, що бар'єри інтеграції ЦСР у діяльність МСП мають не локальний, а системний характер, оскільки кожна з чотирьох груп перешкод не обмежує ЦСР-активність підприємств ізольовано, а взаємно посилює дію інших. Таким чином, фінансова вразливість ускладнює інвестування у розвиток компетентностей, брак компетентностей обмежує доступ до пільгового фінансування, регуляторний тиск поглиблює структурну ізольованість, а структурна слабкість унеможливорює повноцінне залучення мікро-, малих та середніх підприємств до партнерських мереж.

Вирішення окреслених проблем потребує комплексного підходу, що передбачає цілеспрямовану політику з боку державних інституцій та міжнародних організацій, створення дієвих механізмів заохочення підприємств, які дотримуються принципів ЦСР, а також розвиток кадрового потенціалу та бізнес-екосистем, здатних забезпечити МСП необхідними професійними компетенціями та інституційною інфраструктурою для сталої трансформації. Реалізація зазначених завдань можлива лише за умови узгодженої взаємодії трьох взаємопов'язаних рівнів підтримки — державного, підприємницького та міжнародного, кожен з яких охоплює специфічні інструменти та механізми, спрямовані на подолання відповідних системних перешкод.

Мезорівень. Серед напрямів і інструментів підтримки функціонування малого та середнього підприємства важливе місце посідають державні практики, спрямовані на формування регуляторних та фінансових стимулів. Подібні механізми не лише сприяють економічному зростанню сектору МСП, але й відіграють ключову роль у впровадженні принципів сталого розвитку у їхню господарську діяльність. Як свідчить масштабне дослідження, проведене серед 4764 підприємств у Гані, пряма державна фінансова підтримка у формі грантів, субсидій, пільгових кредитів і податкових стимулів є статистично значущим фактором забезпечення стабільного функціонування малого бізнесу [26]. Важливим елементом державної політики також виступають регуляторні реформи, спрямовані на спрощення процедур реєстрації, ліцензування та звітності. Адаптована регуляторна модель здатна покращити умови ведення підприємницької діяльності, зменшити адміністративне навантаження на бізнес і, відповідно до позиції МОП, створити передумови для стимулювання неформальних МСП до дотримання стандартів гідної праці [11]. Ефективність фіскальних інструментів підтверджується й практикою Європейського Союзу. У Стратегії для МСП (2020) Європейська Комісія визначила пріоритетом формування середовища, у якому малий бізнес зможе здійснити перехід до сталого розвитку та цифровізації через адресні заходи підтримки, включно зі спрощенням доступу до фінансування та зниженням адміністративного навантаження [27]. Подальший розвиток цієї політики відбувся у 2023 році з ухваленням «Пакету допомоги для МСП», спрямованого на скорочення

бюрократичних перешкод і зменшення витрат підприємств на дотримання регуляторних вимог [28]. Додатковим підтвердженням важливості системного державного підходу є досвід Великої Британії, де було реалізовано урядовий план «Backing Your Business» (2026). Він передбачає комплекс заходів, зокрема боротьбу з несвоєчасними платежами, зниження ставок бізнес-податків для роздрібної торгівлі та сфери послуг, розширення доступу до фінансування через British Business Bank, а також реформування системи державних закупівель з метою забезпечення рівного доступу для малих підприємств [25].

Окремого значення набуває трансформація підходів до фінансування зеленого переходу МСП. За даними ОЕСР, розвиток цього напрямку дедалі частіше потребує переосмислення традиційних фінансових інструментів з метою їх адаптації до реальних можливостей малого бізнесу у процесі досягнення цілей сталого розвитку. Використання таких фінансових механізмів, як зелені кредити, гарантії, лізингові інструменти, кредити, прив'язані до показників сталості, а також фінансування на основі доходу, дозволяє частково подолати характерні для МСП обмеження, пов'язані з високими початковими витратами, навантаженням на грошові потоки та вимогами щодо заставного забезпечення. Особливої ефективності публічне фінансування набуває у випадках, коли воно використовується стратегічно для мобілізації приватного капіталу через механізми розподілу ризиків, а не виступає постійним джерелом субсидування [29]. Подібні інструменти мають особливе значення для країн з перехідною економікою. Зокрема, досвід підприємств Казахстану, Туреччини та Малайзії демонструє, що подолання фінансових бар'єрів потребує впровадження перехідних субсидій та спрощення процедур доступу МСП до інструментів сталого фінансування [10]. Подібні тенденції спостерігаються і в країнах АСЕАН, де поєднання податкових стимулів для зелених інвестицій зі спеціалізованими програмами підвищення обізнаності поступово трансформують орієнтацію на сталий розвиток із регуляторного обов'язку на економічно доцільну бізнес-стратегію [7].

Мікрорівень. Важливою передумовою ефективної інтеграції МСП у цілі сталого розвитку є удосконалення внутрішнього бізнес-середовища, в межах якого функціонує підприємство. Подібна мета, між іншим, передбачає нарощування внутрішніх компетентностей та управлінських інструментів, здатних забезпечити впровадження практик сталої діяльності у щоденні бізнес-рішення без суттєвого відволікання ресурсів. Імперативним елементом цього процесу є підвищення кадрового потенціалу. Так, за даними ЮНІДО, формальне навчання працівників МСП поза робочим місцем є управлінською практикою, що має найбільш стійкий та статистично значущий зв'язок із зростанням зайнятості та зниженням рівня закриття підприємств [30]. Зокрема, у мексиканських мікро- та малих підприємствах працівники, які пройшли зовнішнє формальне навчання, демонстрували на 55% вищу продуктивність та отримували на 29% більшу заробітну плату порівняно з тими, хто не проходив жодних заходів, спрямованих на підвищення професійних компетенцій [30]. У межах цієї парадигми показовим є досвід Республіки Корея, який демонструє, що фінансові стимули самі по собі не забезпечують активного залучення МСП до програм навчання. Зокрема, за статистичними даними лише 21% малих підприємств скористалися пільгами у межах системи навчального внеску (training levy), тоді як серед великих компаній цей показник становив 78% [30]. У відповідь на цю проблему корейський уряд запровадив модель навчальних консорціумів, у межах якої групи з 30–50 МСП однієї галузі та регіону об'єднувалися для організації спільного навчання під керівництвом спеціально залучених тренінг-менеджерів. Такий підхід дозволив суттєво розширити охоплення навчанням працівників і підвищити доступ підприємств до фінансових пільг [30].

Поряд із розвитком кадрового потенціалу важливим чинником конкурентоспроможності сучасного підприємства виступає цифровізація його економічної діяльності. Опитування ОЕСР D4SME засвідчило, що впровадження цифрових технологій підвищує стійкість підприємств до зовнішніх потрясінь, сприяє зростанню продуктивності та розширенню ринків збуту. Зокрема, 47% опитаних підприємств повідомили про збільшення внутрішніх продажів, тоді як 40% відзначили зростання ефективності завдяки автоматизації бізнес-процесів [30]. Водночас інша аналітична доповідь Організації економічного співробітництва та розвитку «SMEs Going Digital» свідчить, що цифрова трансформація МСП часто стримується фінансовими обмеженнями та недостатнім рівнем цифрових навичок працівників і менеджерів, що актуалізує потребу у комплексних програмах розвитку цифрових компетентностей [32]. Цей висновок підтверджується результатами обстеження 799 італійських МСП, згідно з якими впровадження передових цифрових технологій сприяє зростанню продуктивності лише за умови їх поєднання з організаційними змінами та підвищенням кваліфікації працівників, що свідчить про необхідність інтегрованого підходу до трансформації підприємств [30]. Подібний підхід простежується і у дослідженні вітчизняного науковця Янгіулова Є. П., який пропонує концептуальну модель стратегічного управління малим бізнесом, що інтегрує цілі сталого розвитку як орієнтири відновлення підприємницького сектору в умовах цифровізації та воєнної кризи [5].

Макрорівень. Описуючи макрорівень підтримки МСП, доцільно виокремити міжнародний вимір, який охоплює використання партнерських мереж, інструментів технічної допомоги та механізмів доступу підприємств до міжнародних ринків. Системну роль у подоланні структурної ізоляції МСП відіграють міжнародні організації, діяльність яких спрямована на надання технічної допомоги та формування плат-

форм для обміну знаннями. Зразковим прикладом є Навчально-кваліфікаційний фонд ЮНІДО діяльність якого орієнтована на розвиток промислових компетентностей у країнах, що розвиваються. Ініціатива сприяє узгодженню потреб ринку праці із системою професійної підготовки шляхом формування партнерських моделей взаємодії між державним і приватним секторами та міжнародними організаціями розвитку [30]. Аналітичний звіт UNDESA засвідчує, що малі та середні підприємства здатні зробити внесок у досягнення кожної з 17 Цілей сталого розвитку, однак реалізація цього потенціалу значною мірою залежить від функціонування інтегрованих міжнародних механізмів підтримки, які включають інструменти технічної допомоги, грантового фінансування та забезпечення доступу до глобальних ланцюгів створення вартості [6]. У контексті міжнародної технічної допомоги окремої уваги заслуговує практика передачі професійних навичок через ланцюги постачання. Ілюстративним прикладом є дослідження діяльності великих німецьких компаній, що функціонують на ринках США, Китаю та Індії. Результати цього дослідження свідчать, що у процесі комерційної діяльності зазначені компанії активно залучають постачальників із сектору МСП та поширюють серед них навчальні практики через реалізацію спільних програм із місцевими навчальними закладами, створення корпоративних тренінгових центрів і впровадження структурованих програм стажування [30]. Такий механізм не лише сприяє формуванню кадрового потенціалу МСП із високим рівнем професійної підготовки, але й розширює доступ цих підприємств до сучасних технологій, які за інших умов залишалися б для них фінансово недосяжними.

На основі проведеного аналізу автором розроблено трирівневу модель підтримки МСП у подоланні бар'єрів інтеграції у цілі сталого розвитку табл. 2, що відображає взаємозв'язок між системними перешкодами залучення малого бізнесу до ЦСР та конкретними інструментами їх подолання на підприємницькому (мікрорівень), державному (мезорівень) та міжнародному (макрорівень) рівнях.

Таблиця 2

Трирівнева модель подолання бар'єрів інтеграції МСП у цілі сталого розвитку

	МІКРОРІВЕНЬ	МЕЗОРОРІВЕНЬ	МАКРОРІВЕНЬ
Фінансові бар'єри	– цифровізація діяльності як інструмент зниження операційних витрат.	– інструменти зеленого фінансування, адресні програми підтримки сталого переходу МСП.	– міжнародне грантове фінансування.
Інформаційні бар'єри	– навчальні консорціуми	– Державні програми розвитку ESG-компетентностей та обізнаності МСП	– інституційна технічна допомога, передача досвіду через міжнародні партнерські програми
Регуляторні бар'єри	– формалізація ESG-звітності;	– спрощення та адаптація регуляторних процедур;	– гармонізація регуляторних стандартів через міжнародні організації.
Структурні бар'єри	– горизонтальна кооперація між МСП	– реформа системи державних закупівель	– інтеграція у глобальні ланцюги постачання, транснаціональні партнерські мережі

Джерело: складено автором на основі [6; 26; 29; 30; 32]

Таким чином, результати, представлені у таблиці 2, свідчать про те, що ефективна інтеграція Цілей сталого розвитку у діяльність МСП потребує комплексного використання інструментів підтримки різних рівнів. Комбінація підприємницьких ініціатив, державних стимулів та міжнародних програм сприяє мінімізації негативного впливу системних бар'єрів та підвищує спроможність малого і середнього бізнесу реалізовувати принципи сталого розвитку у своїй комерційній діяльності.

Висновок. Незважаючи на значну економічну вагу малих та середніх підприємств, між їхнім потенціалом та реальним рівнем залученості до реалізації Цілей сталого розвитку зберігається суттєвий розрив.

Проведений аналіз засвідчив, що бар'єри інтеграції ЦСР у діяльність МСП мають системний характер і формують взаємопов'язаний ланцюг перешкод: фінансова вразливість обмежує інвестування у розвиток компетентностей, брак компетентностей ускладнює доступ до пільгового фінансування, регуляторний тиск поглиблює структурну ізоляваність підприємств, а обмежена інтегрованість у партнерські мережі стримує їх активну участь у реалізації ЦСР.

Водночас результати дослідження свідчать, що інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність МСП може мати виразну економічну доцільність, оскільки окремі Цілі сталого розвитку формують пряму синергію між комерційними інтересами підприємств і принципами сталості. У таких умовах ключового значення набуває формування цілісної архітектури підтримки, що охоплює фінансові стимули, розвиток підприємницьких компетентностей та розширення міжнародного співробітництва.

У дослідженні показано, що ефективна участь МСП у реалізації ЦСР потребує багаторівневої системи підтримки, яка передбачає узгоджену взаємодію державних інструментів стимулювання, механізмів розвитку підприємницьких компетентностей та інструментів міжнародного партнерства. Державна політика у цій сфері має бути спрямована на спрощення регуляторного середовища, запровадження фінансових стимулів та розвиток інформаційно-консультаційної інфраструктури підтримки підприємництва.

Лише за умови узгодженої взаємодії всіх рівнів підтримки малі та середні підприємства можуть перетворитися з периферійних елементів економічної системи на повноцінних агентів сталого розвитку.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Sonntag R., Lewis G.J., Raszkowski A. The Importance of Implementing SDGs by Small and Medium-sized Enterprises: Evidence from Germany and Poland. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. P. 16950. DOI: <https://doi.org/10.3390/sul42416950>
2. Dalgali K., Tiberius V., Brem A. Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises (SME): Integrated Research Framework and Future Research Agenda. *Sustainable Development*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.70326>
3. Moiceanu G., Anghel C. SDGs Adoption within Small-Medium Enterprises (SMEs) for Sustainable Entrepreneurship. *Proceedings of the 18th International Conference on Business Excellence* 2024. P. 1959–1970. DOI: 10.2478 /pic-be-2024-0165
4. Rahali K., Chaouch A., Aouane E., Chbika S., Khohmimidi A., Kouzer M., Elouali A. Sustainable Development Practices in the Moroccan Small and Medium Enterprise: by What Means and for What Purpose? *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*. 2020. Vol. 5, No. 5. P. 630–636. DOI: 10.25046/aj050577
5. Янгуюлов Є.П. Концептуальна модель стратегічного управління малим бізнесом за цілями сталого розвитку в умовах діджиталізації та смартизації. *Economic Innovations*. 2024. Vol. 26, Issue 4 (93). С. 212–223. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4\(93\).212-223](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4(93).212-223)
6. Sobir R. Micro-, Small and Medium-sized Enterprises (MSMEs) and Their Role in Achieving the Sustainable Development Goals. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). URL: <https://sdgs.un.org/publications/micro-small-and-medium-sized-enterprises-msmes-and-their-role-achieving-sustainable> (дата звернення: 31.01.2026).
7. Khan M.Y. Advancing Sustainable Development through SME Engagement: An Empirical Approach. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, No. 3. P. 821–840. DOI: 10.14207/ejsd.2025.v14n3p821
8. Radzi A.I. N., Jasni N.S. Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Advancing Business Sustainability Toward SDGs: A New Force Driving Positive Change. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 2022. Vol. 12, No. 3. P. 532–544. DOI: 10.6007/IJARAFMS/v12-i3/14917
9. Šebestová J., Sroka W. Sustainable Development Goals and SME Decisions: The Czech Republic vs. Poland. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2020. Vol. 7, No. 1. P. 39–50. DOI: 10.15549/jeecar.v7i1.418
10. Kassymova S., Mustafayev K. From Compliance to Transformation: How SMEs in the Global South Integrate ESG in Business Strategy. *Law, Business & Sustainability Herald*. 2024. Vol. 4, Issue 2. P. 4–15. URL: <https://www.lbsherald.org/index.php/journal/article/download/75/68> (дата звернення: 02.02.2026).
11. ILO. Follow-up to the Resolution Concerning Small and Medium-sized Enterprises and Decent and Productive Employment Creation. GB.331/INS/6. Geneva: International Labour Organization, 2017. URL: <https://www.ilo.org/media/203006/download> (дата звернення: 28.01.2026).
12. Melo J., Villa L., Naranjo A.M., Zenteno M. Business and the Sustainable Development Goals: A Guide for Getting Started. Medellín, Colombia: Taller de Pensamiento y Acción INNOVE SAS, 2015. URL: https://catalogue.unccd.int/686_Business_SDGs_INNOVE_English.pdf (дата звернення: 27.01.2026).
13. Dey P.K., Malesios C., Chowdhury S., Saha K., Budhwar P., De D. Adoption of Circular Economy Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Evidence from Europe. *International Journal of Production Economics*. 2022. Vol. 248. P. 108496. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108496>
14. UN Global Compact. Moving Business Forward Faster: 2024 Trends & Insights. New York: United Nations Global Compact, 2024. URL: <https://unglobalcompact.org/library/6240> (дата звернення: 02.02.2026).
15. Nygaard S., Kokholm A.R., Huulgaard R.D. Incorporating the Sustainable Development Goals in Small- to Medium-Sized Enterprises. *Journal of Urban Ecology*. 2022. Vol. 8, No. 1. juac022. DOI: <https://doi.org/10.1093/jue/juac022>

16. World Bank. Poverty and Inequality Platform (PIP). Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-prosperity-and-planet> (дата звернення: 31.01.2026).
17. Smith H., Discetti R., Bellucci M., Acuti D. SMEs Engagement with the Sustainable Development Goals: A Power Perspective. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 148. P. 134–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.044>
18. BlueOrchard. SMEs and SDGs: Supporting Small and Medium Enterprises to Achieve the Sustainable Development Goals. BlueOrchard Survey Report. Geneva: BlueOrchard Finance, 2017. URL: <https://www.blueorchard.com/smes-and-sdgs-supporting-small-and-medium-enterprises-to-achieve-the-sustainable-development-goals-insights-from-a-blueorchard-survey/> (дата звернення: 29.01.2026).
19. Bonfanti A., Mion G., Brunetti F., Vargas-Sánchez A. The Contribution of Manufacturing Companies to the Achievement of Sustainable Development Goals: An Empirical Analysis of the Operationalization of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*. 2023. Vol. 32, No. 4. P. 2490–2506. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3260>
20. UN Global Compact. Communication on Progress (CoP) Insights Report 2024. New York: United Nations Global Compact, 2024. URL: https://unglobalcompact.org/library/6292?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.01.2026).
21. International Finance Corporation. MSME Finance Gap: Assessment of the Shortfalls and Opportunities in Financing Micro, Small, and Medium Enterprises in Emerging Markets. Washington, DC: IFC, 2017. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/653831510568517947> (дата звернення: 31.01.2026).
22. Federal Reserve Banks. 2025 Report on Employer Firms: Findings from the 2024 Small Business Credit Survey. Washington, DC: Federal Reserve Banks, 2025. DOI: 10.55350/sbcs-20250327
23. British Business Bank. SME Finance Survey 2023. London: British Business Bank/Ipsos, 2024. URL: <https://www.british-business-bank.co.uk/sites/g/files/sovrnj166/files/2024-03/ipsos-sme-finance-survey-2023.pdf> (дата звернення: 30.01.2026).
24. Paradis M. 7 Ways Governments Can Foster Entrepreneurship. World Economic Forum. 2023. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/02/7-ways-governments-can-support-entrepreneurship/> (дата звернення: 28.01.2026).
25. UK Department for Business & Trade. Backing Your Business: Our Plan for Small and Medium-Sized Businesses. London: HM Government, 2026. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/backing-your-business-our-plan-for-small-and-medium-sized-businesses/backing-your-business-our-plan-for-small-and-medium-sized-businesses-web-version> (дата звернення: 29.01.2026).
26. Whajah A., Adenutsi D. E. A Special Case for SME Sustainability: The Role of Government Financial Support, Regulatory Reforms, and Market Access in Ghana. *Journal of Applied Business and Economics*. 2025. Vol. 27(2). P. 101–118. DOI: <https://doi.org/10.33423/jabe.v27i2.7582>
27. European Commission. An SME Strategy for a sustainable and digital Europe. COM(2020) 103 final. Brussels: European Commission, 2020. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/sme-strategy-sustainable-and-digital-europ> (дата звернення: 31.01.2026).
28. European Commission. (2023). *SME relief package (COM(2023) 535 final)*. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/investeu/investeu-fund-sme-window/sme-relief-package_en (дата звернення: 30.01.2026).
29. OECD. Scaling Up Public Financial and Non-Financial Support for SME Sustainability: Innovations and Good Practices. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: *OECD Publishing*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/bf835159-en>
30. UNIDO. The Strategic Role of Training for SMEs in Building Sustainable Supply Chains. A publication by UNIDO's Learning and Knowledge Development Facility (LKDF). Vienna: UNIDO, 2024. URL: <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2025-04/The%20Strategic%20Role%20of%20Training%20for%20SMEs%20in%20Building%20Sustainable%20Supply%20Chains.pdf> (дата звернення: 01.02.2026).
31. OECD. SME Digitalisation in 2024: Managing Shocks and Transitions. An OECD D4SME Survey. Policy Highlights. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/networks/oecd-digital-for-smes-global-initiative/FINAL-D4SME-2024-Survey-Policy-Highlights.pdf> (дата звернення: 30.01.2026).
32. OECD. SMEs Going Digital: Policy Challenges and Recommendations. OECD Going Digital Toolkit Notes, No. 15. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/c91088a4-en>

References

1. Sonntag, R., Lewis, G. J., & Raszkowski, A. (2022). The importance of implementing SDGs by small and medium-sized enterprises: Evidence from Germany and Poland. *Sustainability*, 14, 16950. <https://doi.org/10.3390/su142416950>
2. Dalgali, K., Tiberius, V., & Brem, A. (2025). Sustainability in small and medium-sized enterprises (SME): Integrated research framework and future research agenda. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.70326>
3. Moiceanu, G., & Anghel, C. (2024). SDGs adoption within small- and medium-sized enterprises (SMEs) for sustainable entrepreneurship. *Proceedings of the 18th International Conference on Business Excellence 2024*, 1959–1970. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0165>
4. Rahali, K., Chaouch, A., Aouane, E., Chbika, S., Khohmimidi, A., Kouzer, M., & Elouali, A. (2020). Sustainable development practices in the Moroccan small and medium enterprise: By what means and for what purpose? *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 5(5), 630–636. DOI: 10.25046/aj050577

5. Yangulov, Ye. P. (2024). Kontseptualna model stratehichnoho upravlinnia malym biznesom za tsilamy staloho rozvytku v umovakh didzhitalizatsii ta smartyzatsii. *Economic Innovations*, 26(4(93)), 212–223. [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4\(93\).212-223](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4(93).212-223)
6. Sobir, R. Micro-, small and medium-sized enterprises (MSMEs) and their role in achieving the sustainable development goals. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). URL: <https://sdgs.un.org/publications/micro-small-and-medium-sized-enterprises-msmes-and-their-role-achieving-sustainable>
7. Khan, M. Y. (2025). Advancing sustainable development through SME engagement: An empirical approach. *European Journal of Sustainable Development*, 14(3), 821–840. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n3p821>
8. Radzi, A. I. N., & Jasni, N. S. (2022). Small and medium-sized enterprises (SMEs) advancing business sustainability toward SDGs: A new force driving positive change. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 12(3), 532–544. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v12-i3/14917>
9. Šebestová, J., & Sroka, W. (2020). Sustainable development goals and SME decisions: The Czech Republic vs. Poland. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 7(1), 39–50. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i1.418>
10. Kassymova, S., & Mustafayev, K. (2024). From compliance to transformation: How SMEs in the global south integrate ESG in business strategy. *Law, Business & Sustainability Herald*, 4(2), 4–15. URL: <https://www.lbsherald.org/index.php/journal/article/download/75/68>
11. ILO. (2017). Follow-up on the resolution concerning small and medium-sized enterprises and the creation of decent and productive employment (GB.331/INS/6). *International Labour Organization*. URL: <https://www.ilo.org/media/203006/download>
12. Melo, J., Villa, L., Naranjo, A. M., & Zenteno, M. (2015). Business and the sustainable development goals: A guide for getting started. *Taller de Pensamiento y Acción INNOVE SAS*. URL: https://catalogue.unccd.int/686_Business_SDGs_INNOVE_English.pdf
13. Dey, P. K., Malesios, C., Chowdhury, S., Saha, K., Budhwar, P., & De, D. (2022). Adoption of circular economy practices in small and medium-sized enterprises: Evidence from Europe. *International Journal of Production Economics*, 248, 108496. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108496>
14. UN Global Compact. (2024). *Moving business forward faster: 2024 trends & insights*. United Nations Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/library/6240>
15. Nygaard, S., Kokholm, A. R., & Huulgaard, R. D. (2022). Incorporating the sustainable development goals in small-to medium-sized enterprises. *Journal of Urban Ecology*, 8(1), juac022. <https://doi.org/10.1093/jue/juac022>
16. World Bank. (2024). *Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024*. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-prosperity-and-planet>
17. Smith, H., Discetti, R., Bellucci, M., & Acuti, D. (2022). SMEs' engagement with the Sustainable Development Goals: A power perspective. *Journal of Business Research*, 148, 134–144. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.044>
18. BlueOrchard. (2017). SMEs and SDGs: Supporting small and medium enterprises to achieve the sustainable development goals. *BlueOrchard Finance*. URL: <https://www.blueorchard.com/smes-and-sdgs-supporting-small-and-medium-enterprises-to-achieve-the-sustainable-development-goals-insights-from-a-blueorchard-survey/>
19. Bonfanti, A., Mion, G., Brunetti, F., & Vargas-Sánchez, A. (2023). The contribution of manufacturing companies to the achievement of sustainable development goals: An empirical analysis of the operationalization of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2490–2506. <https://doi.org/10.1002/bse.3260>
20. UN Global Compact. (2024). Communication on progress (CoP) insights report 2024, United Nations Global Compact. URL: https://unglobalcompact.org/library/6292?utm_source=chatgpt.com
21. International Finance Corporation. (2017). MSME finance gap: Assessment of the shortfalls and opportunities in financing micro, small, and medium enterprises in emerging markets. IFC. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/653831510568517947>
22. Federal Reserve Banks. (2025). 2025 report on employer firms: Findings from the 2024 small business credit survey. Federal Reserve Banks. <https://doi.org/10.55350/sbcs-20250327>
23. British Business Bank. (2024). SME finance survey 2023. *British Business Bank / Ipsos*. URL: <https://www.british-business-bank.co.uk/sites/g/files/sovrnj166/files/2024-03/ipsos-sme-finance-survey-2023.pdf>
24. Paradis, M. (2023). 7 ways governments can foster entrepreneurship. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/02/7-ways-governments-can-support-entrepreneurship/>
25. UK Department for Business & Trade. (2026). Backing your business: Our plan for small and medium-sized businesses. *HM Government*. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/backing-your-business-our-plan-for-small-and-medium-sized-businesses/backing-your-business-our-plan-for-small-and-medium-sized-businesses-web-version>
26. Whajah, A., & Adenutsi, D. E. (2025). A special case for SME sustainability: The role of government financial support, regulatory reforms, and market access in Ghana. *Journal of Applied Business and Economics*, 27(2), 101–118. <https://doi.org/10.33423/jabe.v27i2.7582>
27. European Commission. (2020). An SME strategy for a sustainable and digital Europe (COM(2020) 103 final). *European Commission*. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/sme-strategy-sustainable-and-digital-europ>

28. European Commission. (2023). SME relief package (COM(2023) 535 final). *European Commission*. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/investeu/investeu-fund-sme-window/sme-relief-package_en
29. OECD. (2025). Scaling up public financial and non-financial support for SME sustainability: Innovations and good practices. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bf835159-en>
30. UNIDO. (2024). The strategic role of training for SMEs in building sustainable supply chains. UNIDO Learning and Knowledge Development Facility (LKDF). URL: <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2025-04/The%20Strategic%20Role%20of%20Training%20for%20SMEs%20in%20Building%20Sustainable%20Supply%20Chains.pdf>
31. OECD. (2024). SME digitalisation in 2024: Managing shocks and transitions. An OECD D4SME survey. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/networks/oecd-digital-for-smes-global-initiative/FINAL-D4SME-2024-Survey-Policy-Highlights.pdf>
32. OECD. (2021). SMEs going digital: Policy challenges and recommendations (OECD Going Digital Toolkit Notes, No. 15). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c91088a4-en>

Дата першого надходження статті до видання: 05.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 07.03.2026

Дата публікації: 11.03.2026

Rusniak Maksim*Postgraduate Student of the Department of
International Trade and Marketing
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman*

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS INTO SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES' ACTIVITIES: BARRIERS AND MECHANISMS FOR OVERCOMING THEM

Summary. Introduction. The implementation of the Sustainable Development Goals depends significantly on the small and medium-sized enterprise sector, which forms the backbone of employment and value creation in most economies worldwide. Despite their considerable economic weight, SMEs remain on the periphery of global SDG strategies, as most small business owners perceive the Sustainable Development Goals as too abstract and unattainable for their own enterprises, while issues of survival and competitiveness consistently take precedence over sustainability considerations. This situation creates a structural paradox whereby the sector with the most direct impact on local communities simultaneously remains insufficiently integrated into the process of achieving global goals aimed precisely at improving socio-economic conditions. In this context, the study of systemic barriers constraining the integration of sustainable development principles into SME activities and the mechanisms for overcoming them becomes particularly relevant as a key prerequisite for transforming this sector into a full-fledged agent of inclusive development.

Purpose. The purpose of this article is to identify and analyse the potential of small and medium-sized enterprises in achieving the Sustainable Development Goals, to determine the systemic barriers constraining their integration, and to develop mechanisms for their neutralisation to enable the full participation of enterprises in implementing sustainable development principles.

Materials and Methods. The research materials include scientific works by domestic and foreign scholars devoted to the issue of SME participation in SDG implementation; analytical reports of international organisations, including the OECD, UNIDO, IFC, and UN Global Compact; and empirical data from studies conducted across various regions of the world. The study employs methods of systematisation and comparative analysis to generalise scientific approaches to SDG integration into SME activities; a bibliometric approach to determine the priority of individual goals; structural and functional analysis to classify barriers; and generalisation of international experience to substantiate the three-level support model.

Results. The article identifies priority Sustainable Development Goals in which small and medium-sized enterprises hold the greatest potential and economic interest. Four groups of systemic barriers constraining effective SME participation in sustainable development are analysed: financial, informational and competence-related, regulatory, and structural. It is demonstrated that these barriers are mutually reinforcing in nature and cannot be overcome through isolated measures. A three-level support model encompassing state, enterprise, and international dimensions is proposed, which may serve as an architectural foundation for the systemic integration of SMEs into the implementation of sustainable development principles.

Prospects. Further research should focus on the quantitative assessment of SME contributions to specific Sustainable Development Goals across different regions and economic sectors. Particular attention should be given to analysing the effectiveness of existing state support programmes through the lens of inclusiveness and accessibility for various categories of entrepreneurs, as well as to developing adapted green financing mechanisms that account for the specifics of transitional and post-conflict economies. A promising direction is also the study of three-level support model implementation practices in specific country contexts and the development of indicators for monitoring SME progress in implementing sustainable development principles.

Key words: small and medium-sized enterprises, sustainable development goals, sustainable development, entrepreneurship, ESG, circular economy, state support, grant financing, value chains, SDG integration.

УДК 332.3:528.44:711.4(477)

Смолярчук Мирослава Василівна*кандидат економічних наук,
доцент кафедри земельного кадастру
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
ім. С.З. Гжицького*

ORCID: 0000-0002-7350-431X

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-20

ПЛАНУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬ РЕКРЕАЦІЙНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ З УРАХУВАННЯМ КАДАСТРОВИХ ВІДОМОСТЕЙ І МІСТОБУДІВНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ

Анотація. Вступ. Використання земель рекреаційного призначення у межах міських територіальних громад має важливе значення для забезпечення екологічної збалансованості міського середовища, формування системи зелених зон загального користування та підвищення якості життя населення. Водночас у практиці просторового планування нерідко виникають розбіжності між кадастровими відомостями, положеннями містобудівної документації та фактичним використанням територій, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських і планувальних рішень.

Мета. Обґрунтувати підхід до планування використання земель рекреаційного призначення у межах міської територіальної громади на основі узгодження кадастрових відомостей і положень містобудівної документації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували дані Державного земельного кадастру, матеріали містобудівної документації та відкриті геоінформаційні ресурси Львівської міської територіальної громади. У роботі застосовано методи просторового та картографічного аналізу територій, порівняльного аналізу кадастрових відомостей і положень містобудівної документації, а також узагальнення результатів використання земель рекреаційного призначення.

Результати. У межах дослідження щодо використання земель рекреаційного призначення у Львівській міській територіальній громаді виявлено розбіжності між цільовим призначенням земельних ділянок, функціональним зонуванням територій та їх фактичним використанням. На прикладі земельної ділянки у с. Гряда обґрунтовано доцільність її формування як об'єкта Державного земельного кадастру із встановленням виду цільового призначення для організації зелених зон загального користування та відображенням відповідного функціонального статусу у містобудівній документації. Узгодження кадастрових і містобудівних характеристик забезпечує визначеність правового режиму території та створює підстави для її благоустрою і включення до системи рекреаційних територій громади. На цій основі сформовано підхід до планування використання земель рекреаційного призначення у структурі міського простору.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблене вивчення питань узгодження правового режиму земель рекреаційного призначення з їх функціональним призначенням у структурі міських територіальних громад, зокрема у випадках, коли фактичне використання територій не повною мірою відображене у відомостях Державного земельного кадастру та положеннях містобудівної документації.

Ключові слова: землі рекреаційного призначення, міська територіальна громада, містобудівна документація, Державний земельний кадастр, просторове планування.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Використання земель рекреаційного призначення в межах міських територій пільних громад визначає екологічну збалансованість урбанізованого середовища, доступність зелених просторів і якість міського простору загалом. Такі землі виконують одночасно природоохоронні, соціальні та містобудівні функції, що вимагає узгодженості між правовим статусом ділянок, їх фактичним використанням і функціональним призначенням, визначеним містобудівною документацією.

У практиці планування на рівні громад простежуються розбіжності між кадастровими відомостями, положеннями містобудівної документації та фактичним використанням територій рекреаційного призначення. Це проявляється у зміні функціонального використання окремих ділянок, втраті або трансформації їх рекреаційних функцій, а також у наявності обмежень, які не завжди повно відображені у кадастровій інформації. Наслідком є ускладнення прийняття планувальних рішень і зниження ефективності використання таких територій у межах міської територіальної громади. За цих умов виникає потреба у розробленні практично орієнтованих рішень щодо планування використання земель рекреаційного призначення міської територіальної громади, що ґрунтуються на узгодженні кадастрових відомостей і положень містобудівної документації як взаємопов'язаних джерел просторової та правової інформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання планування та використання територій рекреаційного призначення у межах міських утворень розглядаються у працях, присвячених формуванню рекреаційного простору як складової міського середовища. У дослідженні В.І. Ящука обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до управління рекреаційним простором міст, у яких рекреаційні простори трактуються як елемент просторової структури та чинник якості міського середовища [11].

Планувальні аспекти використання земель рекреаційного призначення у сучасних містах розкрито у працях А. Шашеро та В. Тригуба, М. Назарука, Ю. Жука, де підкреслюється роль містобудівних рішень у визначенні функціонального призначення територій, формуванні рекреаційного каркаса міста та забезпеченні сталого використання зелених зон. У цих дослідженнях рекреаційне землекористування розглядається як складова просторової організації міського середовища, що передбачає узгодження екологічних, соціальних і економічних інтересів і врахування стану та динаміки зелених територій в умовах антропогенного навантаження [6, с. 54; 10, с. 122–123].

Дослідження з просторового розвитку міст акцентують інтеграцію зелених просторів у містобудівне планування та екологічні підходи до організації міських зелених систем, де ландшафт розглядається як цілісна екосистема [1; 6; 7; 8].

У наукових працях з питань організації та використання земель рекреаційного призначення, де розглядаються і землі комунальної власності, акцентовано на необхідності вдосконалення інструментів їх планування та управління, зокрема через поєднання містобудівних і земельно-кадастрових механізмів. Подібні підходи простежуються і в дослідженнях, що стосуються планування міських земель, де обґрунтовується значення просторової узгодженості даних і рішень для ефективного використання територій [9].

Водночас у більшості наукових праць містобудівні та земельно-кадастрові аспекти використання земель рекреаційного призначення розглядаються відокремлено. Практичне узгодження цих складових на рівні міської територіальної громади, зокрема при плануванні використання земель рекреаційного призначення з урахуванням кадастрових відомостей і положень містобудівної документації, висвітлено недостатньо.

Це зумовлює потребу у дослідженні, спрямованому на обґрунтування практичних рішень щодо планування використання земель рекреаційного призначення в межах міської територіальної громади з урахуванням узгодження їх просторових і правових характеристик.

Метою статті Мета дослідження — сформулювати прикладний підхід до планування використання земель рекреаційного призначення в міській територіальній громаді на основі узгодження даних ДЗК і містобудівної документації. У межах дослідження увагу зосереджено на уточненні місця земель рекреаційного призначення у просторовій структурі громади, виявленні особливостей їх фактичного використання та просторових обмежень, а також на визначенні передумов прийняття планувальних рішень з урахуванням взаємозв'язку кадастрових і містобудівних характеристик території. Окрему увагу приділено формуванню практичних пропозицій щодо планування використання земель рекреаційного призначення в межах міської територіальної громади з урахуванням їх функціональної ролі у просторовій структурі громади.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували дані Державного земельного кадастру, матеріали містобудівної документації та відкриті геоінформаційні ресурси Львівської міської територіальної громади. У роботі застосовано методи просторового та картографічного аналізу територій, порівняльного аналізу кадастрових відомостей і положень містобудівної документації, а також узагальнення результатів використання земель рекреаційного призначення.

Виклад основного матеріалу. Стан використання земель рекреаційного призначення у межах Львівської міської територіальної громади формується під впливом поєднання просторових, функціональних і правових чинників, що визначають роль зелених територій у структурі міського середовища. Землі рекреаційного призначення розглядаються як складова просторової організації міста та одночасно як елемент

екологічної інфраструктури, що узгоджується з сучасними підходами до планування рекреаційного простору та управління ним [6]. У межах громади сформована розгалужена мережа зелених зон, до складу якої входять парки, сквери, озеленені території загального користування та окремі об'єкти природно-заповідного фонду, що у сукупності формують рекреаційний каркас міського середовища.

Просторову структуру земель рекреаційного призначення Львівської міської територіальної громади відображено на рис. 1.

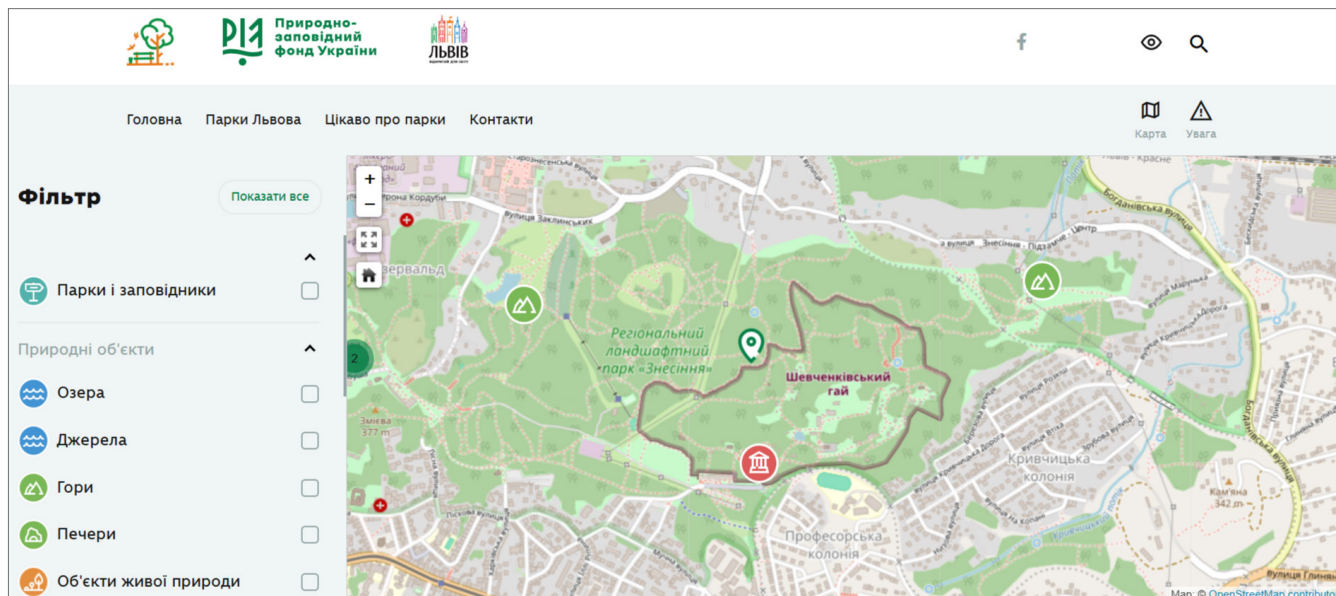


Рис. 1. Карта парків і рекреаційних територій Львівської міської територіальної громади

Джерело: узагальнено на основі порталу parky.lviv.ua [3]

За даними відкритих муніципальних ресурсів, у Львівській міській територіальній громаді обліковується значна кількість зелених зон загальною площею приблизно 1200 га, зокрема 42 парки та 145 скверів, які формують просторову основу рекреаційної інфраструктури міста [5]. Картографічне зіставлення показує просторову неоднорідність рекреаційних територій: найбільші масиви зосереджені переважно на периферії та в приміській зоні, тоді як у центральних районах переважають дрібніші за площею ділянки за вищої щільності розміщення. Це впливає на просторову доступність зелених територій для населення. За таких умов формуються відмінності у рівні просторової доступності рекреаційних територій для населення, що узгоджується з результатами досліджень зелених зон міст Львівського регіону.

Правове регулювання використання земель рекреаційного призначення визначається нормами Земельного кодексу України та конкретизується Класифікатором видів цільового призначення земельних ділянок, який у межах цієї категорії передбачає кілька різновидів використання з відмінним функціональним змістом [4]. Така внутрішня диференціація зумовлює відмінності у правовому режимі земельних ділянок і потребує їх чіткого землепорядкового розмежування в межах міської територіальної громади.

У межах Львівської міської територіальної громади поєднуються землі рекреаційного призначення різного функціонального спрямування — від зелених зон загального користування до територій природоохоронного та культурно-ландшафтного значення, що зумовлює необхідність індивідуалізації режимів їх використання з урахуванням встановлених обмежень і містобудівних умов. Водночас зіставлення відомостей Державного земельного кадастру та положень містобудівної документації дає підстави фіксувати окремі невідповідності між цільовим призначенням земельних ділянок, їх фактичним використанням і функціональним зонуванням територій, визначеним відповідно до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» [2]. Матеріали відкритих геоінформаційних ресурсів Львівської міської ради свідчать, що частина озелених територій загального користування не завжди ідентифікована у кадастрових відомостях як землі рекреаційного призначення або відображена у містобудівній документації з іншим функціональним призначенням [3; 5]. Це ускладнює встановлення узгодженого правового режиму таких територій і потребує узгодження земельно-кадастрових та містобудівних рішень.

Виявлені розбіжності знижують ефективність управління рекреаційними територіями, оскільки відсутність узгодженості між кадастровими відомостями, містобудівною документацією та фактичним використанням територій ускладнює прийняття обґрунтованих планувальних рішень.

Практичний аспект узгодження кадастрових відомостей і положень містобудівної документації проілюстровано на прикладі земельної ділянки площею 0,7840 га, розташованої у с. Гряда Львівської міської територіальної громади в межах вулиць Задвір'я — Паркова. Відповідно до положень містобудівної документації територія віднесена до озелених територій загального користування населення Львівської міської територіальної громади, що визначає її рекреаційне функціональне призначення. Разом з тим зазначене функціональне призначення встановлене на рівні містобудівної документації не супроводжується формуванням земельної ділянки як об'єкта кадастрового обліку, що зумовлює необхідність встановлення її меж, визначення виду цільового призначення та внесення відповідних відомостей до Державного земельного кадастру. На момент аналізу територія використовується як відкрита озеленена ділянка загального користування, що фактично виконує рекреаційну функцію, однак її правовий режим і відомості Державного земельного кадастру не повною мірою відображають таке функціональне призначення [3; 5].

Схему розташування земельної ділянки у планувальній структурі населеного пункту наведено на рис. 2.

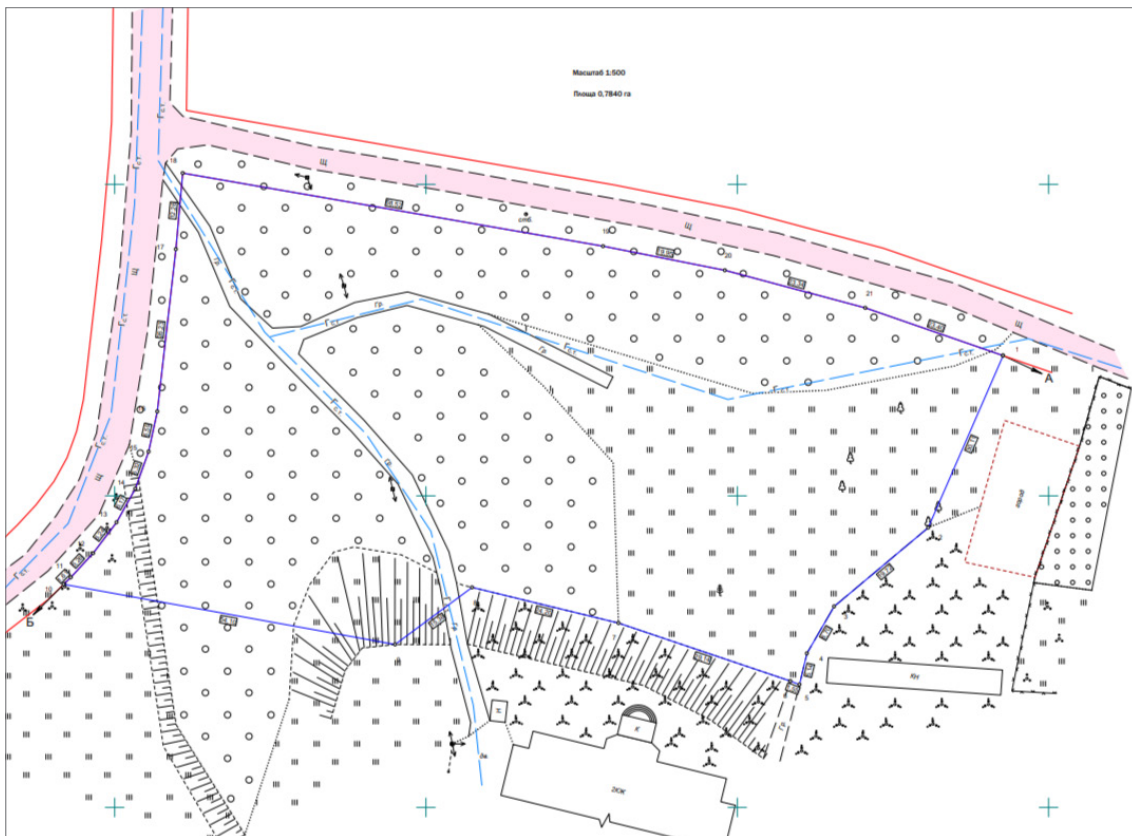


Рис. 2. Схема розташування земельної ділянки у с. Гряда Львівської міської територіальної громади

Джерело: складено автором за матеріалами технічної документації із землеустрою

Розташування земельної ділянки у межах сформованої житлової забудови та прилеглих озелених територій визначає її функціональну роль як елемента рекреаційної структури населеного пункту з режимом відкритого загального користування.

Реалізація такого підходу передбачає виконання комплексу землевпорядних робіт, пов'язаних із встановленням меж земельної ділянки в натурі (на місцевості), визначенням її площі, присвоєнням кадастрового номера та внесенням відповідних відомостей до Державного земельного кадастру відповідно до вимог земельного законодавства. Одночасно із формуванням земельної ділянки як об'єкта кадастрового обліку її доцільно відобразити у містобудівній документації як елемент рекреаційної інфраструктури із визначенням функціонального призначення, режиму використання та встановлених обмежень згідно із Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності» [2].

Формування земельної ділянки забезпечує закріплення її правового статусу, створює підстави для здійснення благоустрою та унеможливорює зміну функціонального використання території всупереч положенням містобудівної документації.

Узгодження кадастрових і містобудівних характеристик забезпечує формування цілісного правового та просторового статусу земельної ділянки, що створює передумови для її благоустрою, облаштування

рекреаційної інфраструктури та включення до системи зелених територій загального користування Львівської міської територіальної громади.

На основі отриманих результатів планувальні рішення щодо використання земель рекреаційного призначення доцільно орієнтувати на формування взаємопов'язаної системи парків, скверів та інших озелених територій загального користування, інтегрованої у планувальну структуру Львівської міської територіальної громади. Важливою передумовою реалізації такого підходу є узгодження функціонального призначення територій, визначеного містобудівною документацією, з їх правовим статусом у Державному земельному кадастрі через формування відповідних земельних ділянок як об'єктів кадастрового обліку. Поєднання містобудівних і кадастрових характеристик дає змогу закріпити режим використання рекреаційних територій, зберегти їх просторову цілісність та обмежити зміну функціонального призначення, що не відповідає планувальним рішенням. Такий підхід сприяє більш упорядкованому використанню земель рекреаційного призначення, зокрема у межах Львівської міської територіальної громади, та підтримує формування якісного міського середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У роботі сформовано підхід до планування використання земель рекреаційного призначення у Львівській міській територіальній громаді, який базується на узгодженні відомостей Державного земельного кадастру і містобудівної документації як взаємопов'язаних складових просторового регулювання.

На прикладі земельної ділянки в районі вул. Задвір'я — вул. Паркова у населеному пункті Гряда обґрунтовано необхідність її формування як об'єкта кадастрового обліку із встановленням виду цільового призначення для організації зелених зон загального користування та закріпленням такого функціонального статусу у містобудівній документації.

Встановлено, що формування земельної ділянки шляхом визначення її меж, площі, присвоєння кадастрового номера та внесення відповідних відомостей до Державного земельного кадастру має здійснюватися одночасно з відображенням її у містобудівній документації з урахуванням функціонального зонування та встановлених обмежень використання території.

Узгодження кадастрових і містобудівних характеристик забезпечує визначеність правового режиму земельної ділянки, створює підстави для її благоустрою та включення до системи зелених територій загального користування у структурі Львівської міської територіальної громади.

Вважаємо, що планування використання земель рекреаційного призначення у Львівській міській територіальній громаді доцільно здійснювати на основі узгодження відомостей Державного земельного кадастру та положень містобудівної документації. Такий підхід сприяє збереженню цілісності мережі зелених територій, підвищенню їх просторової доступності та більш упорядкованому використанню земель у структурі міського середовища.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблене вивчення питань узгодження правового режиму земель рекреаційного призначення з їх функціональним призначенням у структурі міських територіальних громад, зокрема у випадках, коли фактичне використання територій не повною мірою відображене у відомостях Державного земельного кадастру та положеннях містобудівної документації..

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування: монографія. Київ: Київський університет, 2001. 395 с.
2. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (дата звернення: 25.01.2026).
3. Карта парків Львова. *Природно-заповідний фонд України*. URL: <https://parky.lviv.ua/karta/> (дата звернення: 02.02.2026).
4. Класифікатор видів цільового призначення земельних ділянок: додаток 59 до Порядку ведення Державного земельного кадастру, затвердженого постановою КМУ від 17.10.2012 № 1051. URL: <https://land.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/dodatok-59.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).

5. Львівська міська рада. Портал відкритих даних Львівської міської територіальної громади. URL: <https://opendata.city-adm.lviv.ua/> (дата звернення: 26.01.2026).
6. Назарук М., Жук Ю. Зелені зони малих та середніх міст Львівської області: сучасний стан та проблеми функціонування. *Фізична географія та геоморфологія*. 2013. № 1. С. 54–62. URL: https://www.researchgate.net/publication/312591567_Zeleni_zoni_malih_ta_serednih_mist_Lvivskoi_oblasti_sucasnij_stan_ta_problemi_funkcionuvanna (дата звернення: 25.01.2026).
7. Смолярчук М. Деякі аспекти планування міських земель. *SWorld Journal*. 2023. № 21–02. С. 30–35. URL: <https://sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj21-02-045> (дата звернення: 27.01.2026).
8. Собечко О.С. Зелена зона міста Львова та її екологічний стан. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2009. Вип. 37. С. 215–224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Geograf_2009_37_27 (дата звернення: 28.01.2026).
9. Шашеро А.М., Тригуб В.І. Рекреаційні землі в планувальних розробках сьогодення. *Вісник Одеського національного університету*. 2021. Т. 26, № 2(39). С. 119–134. DOI: 10.18524/2303-9914.2021.2(39).246199. URL: <https://visgeo.onu.edu.ua/article/view/246199> (дата звернення: 02.02.2026).
10. Ящук В.І. Теоретико-методологічні підходи до планування та управління рекреаційним простором міст. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 496–503. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-65>. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-20-2019.pdf> (дата звернення: 27.01.2026).
11. Львівська громада — серед лідерів за кількістю парків і скверів в Україні. *ІА «Дивись.info»*. 08.10.2025. URL: <https://dyvys.info/2025/10/08/lvivska-gromada-sered-lideriv-za-kilkistyu-parkiv-i-skveriv-v-ukrayini/> (дата звернення: 02.02.2026).

References

1. Beidyk, O.O. (2001). *Rekreatsiino-turystski resursy Ukrainy: Metodolohiia ta metodyka analizu, terminolohiia, raionuvannia*. Kyiv: Kyivskiy universytet [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2011). *Law of Ukraine "On regulation of urban planning activity" No. 3038-VI of February 17, 2011*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> [in Ukrainian].
3. Pryrodno-zapovidnyi fond Ukrainy. (n.d.). *Karta parkiv Lvova*. <https://parky.lviv.ua/karta/> [in Ukrainian].
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2012). *Klasifikator vydiv tsilovoho pryznachennia zemelnykh dilianok: Dodatok 59 do Poriadku vedennia Derzhavnoho zemelnoho kadastru, zatverdzenoho postanovoiu KМУ vid 17.10.2012 No. 1051*. <https://land.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/dodatok-59.pdf> [in Ukrainian].
5. Lviv City Council. (n.d.). *Portal vidkrytykh danykh Lvivskoi miskoi terytorialnoi hromady*. <https://opendata.city-adm.lviv.ua/> [in Ukrainian].
6. Nazaruk, M., & Zhuk, Yu. (2013). Zeleni zony malykh ta serednykh mist Lvivskoi oblasti: Suchasnyi stan ta problemy funktsionuvannia. *Fizychna heohrafiia ta heomorfologhiia*, (1), 54–62. https://www.researchgate.net/publication/312591567_Zeleni_zoni_malih_ta_serednih_mist_Lvivskoi_oblasti_sucasnij_stan_ta_problemi_funkcionuvanna [in Ukrainian].
7. Smoliarchuk, M. (2023). Deiaki aspekty planuvannia miskykh zemel. *SWorld Journal*, 21–02, 30–35. <https://sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj21-02-045> [in Ukrainian].
8. Sobecho, O.S. (2009). Zelena zona mista Lvova ta yii ekolohichni stan. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia heohrafichna*, 37, 215–224. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Geograf_2009_37_27 [in Ukrainian].
9. Shashero, A.M., & Tryhub, V.I. (2021). Rekreatsiini zemli v planuvalnykh rozrobkakh sohodennia. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*, 26(2), 119–134. [https://doi.org/10.18524/2303-9914.2021.2\(39\).246199](https://doi.org/10.18524/2303-9914.2021.2(39).246199) [in Ukrainian].
10. Yashchuk, V.I. (2019). Teoretyko-metodolohichni pidkhody do planuvannia ta upravlinnia rekreatsiinym prostorom mist. *Ekonomika ta suspilstvo*, (20), 496–503. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-65> [in Ukrainian].
11. Dyvys.info. (2025, October 8). *Lvivska hromada — sered lideriv za kilkistiu parkiv i skveriv v Ukraini*. <https://dyvys.info/2025/10/08/lvivska-gromada-sered-lideriv-za-kilkistiu-parkiv-i-skveriv-v-ukrayini/> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 07.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації: 15.03.2026

Smoliarchuk Myroslava*Candidate of Economic Sciences,**Associate Professor**Department of Land Cadastre**Stepan Gzhytskyi Lviv National University of**Veterinary Medicine and Biotechnologies*

LAND-USE PLANNING OF LAND FOR RECREATIONAL PURPOSES WITHIN AN URBAN TERRITORIAL COMMUNITY BASED ON CADASTRAL DATA AND URBAN PLANNING DOCUMENTATION

Summary. *Introduction.* The use of land designated for recreational purposes within urban territorial communities plays an important role in maintaining the ecological balance of the urban environment, forming a system of public green spaces, and improving the quality of life of the population. At the same time, spatial planning practice often reveals inconsistencies between cadastral records, the provisions of urban planning documentation, and the actual use of territories, which complicates the adoption of well-grounded planning and management decisions.

Purpose. To substantiate an approach to planning the use of land designated for recreational purposes within an urban territorial community based on the coordination of cadastral data and the provisions of urban planning documentation.

Materials and methods. The study is based on data from the State Land Cadastre, materials of urban planning documentation, and open geospatial resources of the Lviv urban territorial community. The research employs methods of spatial and cartographic analysis of territories, comparative analysis of cadastral data and urban planning documentation, as well as generalization of the results of recreational land use.

Results. The study of recreational land use within the Lviv urban territorial community revealed discrepancies between the designated purpose of land parcels, functional zoning of territories, and their actual use. Using a land parcel located in the village of Hriada as an example, the study substantiates the need to establish it as an object of the State Land Cadastre by assigning the appropriate designated land use for the organization of public green areas and reflecting this functional status in urban planning documentation. The coordination of cadastral and urban planning characteristics ensures the clarity of the legal regime of the territory and creates the basis for its improvement and integration into the system of recreational areas of the community. On this basis, an approach to planning the use of recreational land within the structure of urban space is formulated.

Discussion. Further research should focus on a more in-depth examination of the coordination between the legal regime of recreational land and its functional designation within the spatial structure of urban territorial communities, particularly in cases where the actual use of territories is not fully reflected in the records of the State Land Cadastre or in urban planning documentation.

Key words: recreational land, urban territorial community, urban planning documentation, State Land Cadastre, spatial planning.

УДК 657.1

Сторожук Дмитро Євгенович
здобувач вищої освіти третього
(доктор філософії) рівня
Державного податкового університету
ORCID: 0009-0001-3354-4202

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-2

СТРАТЕГІЧНА ЗВІТНІСТЬ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЗВІТУВАННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

Анотація. Вступ. Сучасні умови господарювання суб'єктів потребують гнучкої системи прийняття управлінських рішень, що передбачає наявність адекватного інформаційного забезпечення. За дослідженнями науковців в сучасних умовах діяльності існуюча система фінансової, управлінської та інших видів звітності не забезпечує потреби внутрішніх та зовнішніх інтересантів в інформації. Для визначення, реалізації та коригування стратегічних цілей сполучною ланкою між обліковою системою і керівництвом є стратегічна звітність. В той же час, стратегічна звітність є засобом комунікації між суб'єктом господарювання та зовнішніми інтересантами, що сприятиме успішній реалізації стратегії.

Мета. Метою статті є узагальнення досвіду та формування комплексного підходу до формування системи стратегічної звітності суб'єктів господарювання з метою задоволення потреб внутрішніх та зовнішніх користувачів в інформації стратегічного характеру.

Матеріали і методи. Матеріалами проведеного дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що здійснюють свої дослідження у сфері інформаційно-облікового супроводу стратегічного менеджменту, зокрема сутності стратегічної звітності та підходи щодо її формування.

Під час дослідження було використано наступні наукові методи: системний підхід (до вивчення концептуальних основ обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління); теоретичного узагальнення та групування (для характеристики інформаційного забезпечення вимог стратегічного менеджменту і потреб зовнішніх інтересантів через звітність та визначення суті стратегічної звітності); формалізації, аналізу та синтезу (для уточнення поняття «стратегічна звітність» та особливостей її формування); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків).

Результати. У даній статті розкрито доцільність формування стратегічної звітності для керівництва суб'єкта господарювання та окремо стратегічної звітності для зовнішнього використання інтересантами. З'ясовано необхідність інформаційного забезпечення аналізу альтернатив та вибору стратегії, облікового забезпечення її реалізації та обліково-аналітичного супроводу коригування стратегічних цілей за необхідності. Проаналізовано суть стратегічної звітності та підходи до її формування. Визначено характерні особливості стратегічної звітності, що дозволило сформулювати власне трактування стратегічної звітності.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порядку документального оформлення аналізу альтернатив при визначенні стратегії та відображення у стратегічній звітності ефективності реалізації стратегії, що дасть змогу покращити організацію стратегічного обліку та звітності досягнення стратегічних цілей суб'єктів господарювання.

Ключові слова: звітність, стратегічний облік, інформаційне забезпечення, стратегічна звітність.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Суб'єкти господарювання в Україні складають різноманітну звітність, яка має забезпечити інформаційні потреби інтересантів. Незважаючи на значну кількість і різноманітність видів та форм звітності, стверджувати, що система звітності відповідає потребам користувачів не береться жоден з авторів.

В умовах сучасних викликів, коли йде боротьба за інвесторів, ринки капіталів, збуту, постачальників, споживачів і взагалі за виживання при значній нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, виникає нагальна необхідність удосконалення звітності, як інструменту комунікації суб'єктів діяльності з зовнішніми користувачами. Крім того, реалії господарювання свідчать про необхідність удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту суб'єктів для визначення і реалізації стратегії. Доведена практикою зарубіжних країн, доцільність здійснення стратегічного обліку логічно призводить до необхідності формування стратегічної звітності як інформаційного «продукту» для «споживання» менеджерами. Саме на основі даних обліку та «інформації, вираженої у формі різних звітів, приймаються ефективні рішення, що відповідають цілям компанії» [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку та удосконалення системи звітності у своїх роботах розглядали багато зарубіжних та вітчизняних авторів. І, як справедливо зауважують деякі автори, сьогодні роль та значення звітності стали значно іншими і змінилися потреби користувачів [2, с. 7–8]. В. Царук зазначає, що діюча система бухгалтерського обліку через свій ретроспективний характер та зосередженість на внутрішніх фактах господарської діяльності унеможливають об'єктивну оцінку керівництвом ситуації, яка склалася, і є перешкодою для своєчасної адаптації підприємства до нових умов господарювання [3, с. 281].

Недоліки інформації, що міститься у фінансовій звітності з погляду широкого кола користувачів визначає В. Шевчук: історична інформація; винятково фінансові показники; в активах не врахована ділова репутація (гудвіл) компанії; у пасивах акціонерний капітал відображений за номіналом випущених акцій; несвоечасність; інформація спрямована винятково на інвесторів і кредиторів; формалізований підхід до складання [4, с. 267]. Тому «склад фінансової звітності загального призначення не може надати всю інформацію, необхідну нинішнім та потенційним інвесторам, позикодавцям та іншим кредиторам щодо загальних економічних умов та очікування, потенційних подій та політичного клімату, а також прогнозів галузі та підприємства» [2, с. 31].

Про невідповідність управлінського обліку вимогам сучасного бізнесу щодо прийняття управлінських рішень теж говорять уже давно як зарубіжні (Т. Джонсон, Р. Каплан [5]) так і вітчизняні вчені (О. А. Мошківська [6, с. 152]), якими визначені недоліки управлінського обліку, серед яких: невідповідність потребам і можливостям сучасного соціально-економічного середовища; викривлення інформації, яка дезорієнтує прийняття управлінських рішень; втрата практичної самостійності; концентрація на внутрішніх аспектах фінансово-господарської діяльності.

П. Сахаров, Я. Волковська [7, с. 154] на основі групування думок авторів виділяють такі недоліки традиційного управлінського обліку: концентрація на внутрішньому середовищі; не приділяється належної уваги питанням обліку зовнішніх факторів макросередовища та стратегічним питанням; не враховано потенційний вплив чинників зовнішнього середовища на реалізацію обраної підприємством конкурентної стратегії; не враховуються ризики діяльності; недостатність використання економіко-математичних методів.

Актуальність теми, різноманітність поглядів та наявність невирішених питань свідчить про необхідність системного підходу та подальшого розвитку звітування з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Метою статті є узагальнення досвіду та формування комплексного підходу до формування системи стратегічної звітності суб'єктів господарювання з метою задоволення потреб внутрішніх та зовнішніх користувачів в інформації стратегічного характеру.

Матеріали і методи. Матеріалами проведеного дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що здійснюють свої дослідження у сфері інформаційно-облікового супроводу стратегічного менеджменту, зокрема *сутності стратегічної звітності та підходи щодо її формування*.

Під час дослідження було використано наступні наукові методи: системний підхід (до вивчення концептуальних основ обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління); теоретичного узагальнення та групування (для характеристики інформаційного забезпечення вимог стратегічного менеджменту і потреб зовнішніх інтересантів через звітність та визначення суті стратегічної звітності); формалізації, аналізу та синтезу (для уточнення поняття «стратегічна звітність» та особливостей її формування); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах життя і діяльності суб'єктів інформація стає важливим активом, який може принести велику майбутню вигоду і, як доречно зауважує Н.Л. Шишкова [8, с. 147], є головним джерелом конкурентоспроможності. «Інформація сьогодні — найважливіший актив, тому баланс між вартістю та користю пошуку інформації є вирішальним аспектом розвитку будь-якого

бізнесу» [9, с. 50]. Організація бухгалтерського обліку, яка передбачає збирання, систематизацію, обробку даних та підготовку інформації, її зберігання та передачу до користувачів є важливою місією обліковців для успішного функціонування економіки. Але сьогодні «більшу цінність отримує здатність фахівця оцінювати, синтезувати аналітичні висновки і стратегічні пропозиції» [8, с. 147]. Такі висновки і пропозиції можна доносити до користувача за допомогою стратегічної звітності, облікове забезпечення якої формує стратегічний облік.

Вважаємо, що інформація стратегічного обліку має формуватися в межах стратегічної політики суб'єкта господарювання та його облікової політики, залежить від його особливостей та індивідуальностей [10, с. 77–78] і може використовуватися виключно внутрішніми менеджерами суб'єкта різних рівнів управління, відповідно до регламентів, встановлених суб'єктом діяльності. «Організаційні засади формування стратегічної бухгалтерської звітності мають бути визначені на рівні облікової політики підприємства або шляхом формування окремих регламентів функціонування стратегічної облікової системи підприємства як підсистеми загальної системи інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень» [11].

Деякі автори вважають, що інформація стратегічного обліку і звітності призначена лише для внутрішнього використання. На нашу думку, є доцільність формування стратегічної звітності як для внутрішнього використання управлінням підприємства, так і для зовнішніх інтересантів, від яких у значній мірі залежить успішна реалізація стратегії. «Нерівномірний розподіл суб'єктивної та об'єктивної інформації впливає на очікування та мотиви дій економічних агентів» [9, с. 55]. Тому є потреба розробки форм стратегічно орієнтованої звітності в двох розрізах: для керівництва (внутрішнього використання менеджерами різних рівнів управління) та форм стратегічно орієнтованої звітності для зовнішніх стейкхолдерів.

Стратегічно орієнтована звітність для внутрішнього використання має бути максимально орієнтована на запити конкретного споживача інформації в конкретний момент, а тому може бути різномірною навіть на одному і тому ж підприємстві в різні періоди. Стратегічна звітність для управління передбачає лише внутрішнє використання, є більш мінливою і становить комерційну таємницю. Стратегічна звітність, яка орієнтована на зовнішніх інтересантів, може мати більш стандартизовану і уніфіковану форму, зміст, призначення, є більш стабільною та має враховувати вид діяльності, галузевий ефект тощо. Звісно, звітність, яка призначена для зовнішніх користувачів може використовуватися і управлінням підприємства.

Погляди на визначення суті стратегічної звітності різняться. О. В. Вакун, С. Синиця [11] стратегічну бухгалтерську звітність трактують як сукупність різних видів звітів підприємства, які використовуються для прийняття стратегічних управлінських рішень. До складу стратегічної звітності автори включають стратегічну бухгалтерську звітність (фінансову, управлінську, прогнозну та інші види) і необлікову стратегічну звітність. При цьому автори зауважують, що склад стратегічної бухгалтерської звітності не включає всі складові різних видів звітності, а лише деякі з них, або лише окремі їх показники, що використовуються стратегічним управлінням в процесі вибору та реалізації стратегій. Таке представлення стратегічної звітності навряд чи буде зручним та ефективним. Фактично до існуючого набору облікової звітності додається ще необлікова і менеджменту необхідно самим вибрати з усього цього набору звітності необхідну інформацію.

Р. Ф. Бруханський розуміння стратегічної управлінської звітності подає через визначення стратегічного управлінського обліку, який є важливою проміжною ланкою між обліковою системою підприємства та системою стратегічного менеджменту. В розумінні автора — це система показників, яка формалізує інформаційні запити стратегічного характеру для прийняття відповідних рішень [12, с. 226–227]. О. Є. Шмигель [13, с. 166] називає стратегічний управлінський облік сполучною ланкою між обліковим процесом та управлінням підприємства. На нашу думку, саме звітність виступає містком між суб'єктом господарювання та користувачем. Саме звітність є підсумковою стадією будь-якого обліку, яка дозволяє представити інтересанту узагальнену, опрацьовану і відповідно сформовану інформацію для прийняття управлінських рішень. Організація стратегічного обліку створює облікове забезпечення формування стратегічної звітності.

У свій час організацію стратегічної бухгалтерії М. В. Болдуєв передбачав у використанні інструментів бухгалтерського інжинірингу, оснований на похідних балансових звітах: «для обліку і управління власністю: органічних, актуарних, синергетичних, реорганізацій, ліквідаційних, субсидіарних, субстанціальних похідних балансових звітів; обліку і управління грошовими потоками і платоспроможністю: дисконтованих, диференціальних та імунізаційних похідних балансових звітів; для обліку і управління резервною системою і ризиками: хеджованих, віртуальних і похідних балансових звітів інтегрованого ризику; для обліку впливу зовнішніх чинників: стратегічних і фрактальних похідних балансових звітів; з метою управління діяльністю у фракталах простору і часу: фрактальних похідних балансових звітів; з метою прогнозування тенденцій розвитку підприємства: стратегічних і віртуальних похідних балансових звітів» [14, с. 89]. Підтримують автора і О. Вакун, Н. Зарудна та Т. Фурса, які переконані, що лише «використання інжинірингової методології дозволяє створити передумови для формування похідних стратегічних інжинірингових звітів, що є одним із основних облікових інформаційних джерел інформації стратегічного спрямування» [15, с. 74]. Така організація стирає грані між обліком, звітністю і з переходом в аналіз, об'єднуючи їх в єдиний процес.

На думку Н. В. Скрипник та М. Є. Скрипник «стратегічна управлінська звітність — це мобільна система взаємопов'язаних фінансових і не фінансових стратегічних показників, отриманих у процесі обліку та аналізу, представлених у вигляді сукупності форм звітності в зручному для сприйняття форматі, що характеризують ефективність реалізації стратегії підприємства в специфічних умовах макро- і мікросередовища, що дозволяє приймати стратегічні управлінські рішення щодо оптимізації стратегії зростання конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі і оперативно реагує на зміну стратегії підприємства та інформаційні запити системи управління» [16]. Таке визначення не зовсім точно відображає склад, зміст і призначення форм та показників стратегічної звітності. По-перше, потреба в інформації стратегічної звітності може виникнути не тільки для моніторингу реалізації стратегії і її оптимізації, але і для вибору стратегії і аналізу альтернатив. Так, деякі автори стратегічну звітність розглядають як «систему взаємопов'язаних показників, необхідних як для розробки нових стратегій, так і ефективного управління наявних стратегій підприємства» [17, с. 197]. По-друге, стратегічна звітність — це не завжди показники, а може бути інформація описового характеру. І по-третє, показники стратегічної звітності не завжди є взаємопов'язаними, оскільки можуть характеризувати різні аспекти зовнішнього середовища і стан справ конкурентів.

В. Шевчук вважає, що «прогалини в інформації щодо діяльності підприємства з погляду демонстрації потенційного довгострокового успіху на сьогодні має заповнити звіт про управління» [4, с. 267]. Зважаючи, що звіт про управління є звітом менеджменту про результати управління суб'єктом господарювання і призначений для загального користування, то рекомендовані Міністерством фінансів України напрямки розкриття інформації можуть лише частково закрити потребу стейкхолдерів в стратегічній інформації і повністю виключає подання інформації, яка передбачена для внутрішнього використання. Крім того, звіт про управління не передбачає подання інформації про зовнішнє середовище, що є важливою часткою стратегічної звітності (деякі автори називають навіть основною). Отож, до характерних особливостей формування стратегічної звітності можна віднести:

- 1) формування стратегічної звітності здійснюється з використанням на ряду з традиційним методичним інструментарієм залучення специфічних методів стратегічного обліку (нпр., облік на основі ланцюжків вартості) [11];
- 2) стратегічна звітність складається за даними облікових та необлікових (маркетингова, логістична, стратегічний аналіз тощо) інформаційних систем;
- 3) в стратегічній звітності поєднується планова, прогнозна та фактична інформація;
- 4) інформативність стратегічної звітності охоплює внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування суб'єкта господарювання;
- 5) інформація стратегічної звітності формується з облікових і розрахункових, фінансових та нефінансових показників [16];
- 6) сукупність форм стратегічної звітності за змістом і наповненням має бути достатньою для характеристики альтернативних варіантів — при обранні стратегії, оптимальності та ефективності реалізації — при аналізі обраної стратегії.

Інформаційне наповнення стратегічної звітності здійснюється на основі інформації різних видів і форм звітності, даних облікової системи, даних маркетингових досліджень, результатів аналізу, моделювання, планування та прогнозування. Зважаючи на далекоглядну перспективу, інфляційні процеси і використання планової та прогнозної інформації, використання нефінансових показників в стратегічній звітності часто є навіть більш доречним і виправданим, ніж фінансових.

Збільшення кількості форм будь-якої звітності не завжди є позитивним, але якщо це виправдано, то необхідно дуже ретельно підходити до її наповнення. Тому при підготовці стратегічно орієнтованої звітності необхідно дотримуватися принципу корисності. Витрати на підготовку і подання стратегічної звітності для керівництва суб'єктів господарювання мають бути оптимальними. Для стратегічної звітності зовнішнього користування має бути перевищення переваг від оприлюднення інформації над витратами на підготовку та загрозами, що можуть бути від її оприлюднення. «В залежності від специфіки підприємства має бути виявлена та інформація, розкриття якої може призвести до понесення збитків, і щодо її оприлюднення має бути розроблена відповідна політика, яка базуватиметься на балансі переваг та недоліків від такого розкриття стратегічної інформації» [18, с. 368].

Отож, стратегічна звітність — це гнучка система форм обліково-аналітичної та прогнозної інформації, що представлена у вигляді сукупності облікових і розрахункових, фінансових та нефінансових показників, сформована відповідно до внутрішніх регламентів суб'єкта діяльності та потреб інтересантів, що характеризує внутрішнє та зовнішнє середовище з метою прийняття стратегічних управлінських рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Сучасні умови господарювання суб'єктів потребують гнучкої системи прийняття управлінських рішень, що передбачає наявність адекватного інформаційного забезпечення. За дослідженнями науковців в сучасних умовах діяльності асиметрія інформації

значною мірою впливає на кінцевий результат економічних агентів і негативним чином впливає на фінансові наслідки у всіх сферах економіки. Для визначення, реалізації та коригування стратегічних цілей проміжною ланкою між обліковою системою і керівництвом є стратегічна звітність. В той же час, стратегічна звітність є засобом комунікації між суб'єктом господарювання та зовнішніми інтересантами, що сприятиме успішній реалізації стратегії.

За результатами проведених досліджень визначено характерні особливості формування стратегічної звітності та її інформаційного наповнення. Це дозволило уточнити суть стратегічної звітності, як мобільної системи обліково-аналітичної та прогностичної інформації, яка формується з метою визначення, коригування та досягнення стратегічних цілей суб'єктів господарювання. Формування адекватної вимогам управління та потребам зовнішніх інтересантів політики стратегічного звітування дозволить мінімізувати витрати і втрати, пришвидшити прийняття ефективних управлінських рішень, оптимізувати господарські процеси у внутрішньому середовищі діяльності суб'єктів господарювання та покращити інвестиційний клімат і зовнішні комунікації.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порядку документального оформлення аналізу альтернатив при визначенні стратегії та формування стратегічної звітності з ефективності реалізації стратегії. Це дасть змогу покращити організацію стратегічного обліку, звітності та аналізу досягнення стратегічних цілей суб'єктів господарювання.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Правдюк Н.Л. Обліковий супровід стратегічного менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.4>
2. Розвиток бухгалтерського обліку та оподаткування в Україні : монографія / Сторожук Т. М., Занько Б. М., Колісник О. П. та ін.; за заг. ред. Т. М. Сторожук. Ірпінь : УДФСУ, 2021. 256 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1LZ1tDzYRTV1C8vdEIdwxTFHveYGBPS8Q/view> (дата звернення: 31.01.2026).
3. Царук В. Ю. Бухгалтерський облік у системі стратегічного управління аграрним підприємством. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*, 2017. Том 27, № 1. С. 280–285. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27\(1\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(1)_37) (дата звернення: 29.01.2026).
4. Шевчук В. Стратегічний облік і аналіз : навч. посібник; за редакцією доктора економічних наук, професора Олексія Ковалюка. Львів ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 312 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/Navchalnyy_posibnyk_Stratichnyy_oblik_i_analiz_Shevchuk_Vira.pdf (дата звернення: 06.02.2026).
5. Kaplan R. S., Johnson H. T.. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987. 269 p. URL: https://archive.org/details/relevanceostris00john_0 (дата звернення: 05.02.2026).
6. Мошківська О. А. Концептуальні засади стратегічного управлінського обліку. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12 (138). С. 151–159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apr_2012_12_21 (дата звернення: 29.01.2026).
7. Сахаров П. О., Волковська Я. В. Роль стратегічного управлінського обліку в управлінні підприємством. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: матеріали міжнарод. наукової конф., 31 трав.-1 черв. 2018 р.: тези доповіді. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 154–155. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19173> (дата звернення: 01.02.2026).
8. Шишкова Н. Л. Перспективи ІТ-модернізації бухгалтерського обліку: актуалізація теорії і практики. *Економічний вісник*. 2019. № 3. С. 146–159. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/3/EV20193_146-159.pdf (дата звернення: 03.02.2026).
9. Магдич А. С., Лимонова Е. М. Асиметрія інформації: сфери виникнення та ефекти. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1 (12). С. 50–56. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2019/8.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
10. Сторожук Д. Інформаційна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Том 3, № 1. С. 76–82. DOI: 10.60022/3(1)-10S
11. Вақун О. В., Синиця С. Стратегічна бухгалтерська звітність в системі інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту підприємства. *Розвиток обліку, аналізу і аудиту суб'єктів суспільного інтересу*: тези Міжнародної наукової конференції 20–21 жовтня 2017 року. Житомир, 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/31.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).

12. Бруханський Р.Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва : монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 384 с.
13. Шмигель О.Є. Організація стратегічного управлінського обліку на підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3–4, [79]. С. 163–167. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/58/59> (дата звернення: 04.02.2026).
14. Болдуев М.В. Організація стратегічного обліку. *Економічний вісник НГУ*. 2010. № 3. С. 88–94. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2010/3/EV20103_088–094.pdf (дата звернення: 25.01.2026).
15. Вакун О., Зарудна Н., Фурса Т. Парадигма стратегічного обліку. *Галицький економічний вісник*. Т: ТНТУ, 2020. Том 6, № 67. С. 67–78. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34224/2/TNTUSJ_2020v6n67_Vakun_O-Strategic_accounting_paradigm_67–78.pdf (дата звернення: 09.02.2026).
16. Скрипник Н.В., Скрипник М.Є. *Сутність стратегічної управлінської звітності та підходи щодо її формування. Науковий огляд*. 2015. № 5(15). URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/issue/view/29> (дата звернення: 10.02.2026).
17. Болдовська К.П., Зам'ятіна Є.Ж. Стратегічний управлінський облік як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Обліково-фінансові аспекти підприємницької діяльності : збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 29 травня 2020 року)*. Харків : ХНАДУ, 2020. 224 с. С. 195–198.
18. Гринь В.П. Розвиток теорії і методології бухгалтерського обліку в системі стратегічного управління: комунікаційний аспект. Дис. на здобуття наукового ступені доктора економ. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». Львів, 2024. 496 с.

References

1. Pravdiuk N.L. (2024). Oblikovyi suprovid stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstva [Accounting support for the strategic management of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*. № 12. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.4> [in Ukrainian].
2. Rozvytok bukhgalterskoho obliku ta opodatkuvannia v Ukraini [Development of accounting and taxation in Ukraine]: monohrafiia / Storozhuk T. M., Zanko B. M., Kolisnyk O. P. ta in.; za zah. red. T. M. Storozhuk (2021) Irpin: UDFSU. 256 p. Available at: <https://drive.google.com/file/d/1LZ1tDzYRTV1C8vdEIdwxTFHveYGBPS8Q/view> [in Ukrainian].
3. Tsaruk V. Yu. (2017). Bukhgalterskyi oblik u systemi stratehichnoho upravlinnia ahraryim pidpriemstvom [Accounting in the system of strategic management of an agricultural enterprise]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats. Ternopil'skyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet*. Tom 27, № 1. Pp. 280–285. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27\(1\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(1)_37) [in Ukrainian].
4. Shevchuk V. (2021). Stratehichnyi oblik i analiz [Strategic accounting and analysis]: navch. posibnyk; za redakt-siieiu doktora ekonomichnykh nauk, profesora Oleksiia Kovaliuka. Lviv LNU imeni Ivana Franka. 312 p. Available at: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/Navchalnyy_posibnyk_Stratehichnyy_oblik_i_analiz_Shevchuk_Vira.pdf [in Ukrainian].
5. Kaplan R. S., Johnson H. T. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press. 269 p. Available at: https://archive.org/details/relevancelostris00john_0
6. Moshkovska O.A. (2012). Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinskoho obliku [Conceptual foundations of strategic management accounting]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 12 (138). Pp.151–159. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_12_21 [in Ukrainian].
7. Sakharov P.O., Volkovska Ya. V. (2018). Rol stratehichnoho upravlinskoho obliku v upravlinni pidpriemstvom [The role of strategic management accounting in enterprise management]. *Ekonomichnyi rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsia: materialy mizhnarod. naukovoï konf., 31 trav.-1 cherv. 2018 r.: tezy dopovid. Kh.: KhNEU im. S. Kuznetsia*. Pp. 154–155. Available at: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19173> [in Ukrainian].
8. Shyshkova N.L. (2019). Perspektyvy IT-modernizatsii bukhgalterskoho obliku: aktualizatsiia teorii i praktyky [Prospects for IT modernization of accounting: updating theory and practice]. *Ekonomichnyi visnyk*. № 3. Pp. 146–159. Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/3/EV20193_146–159.pdf [in Ukrainian].
9. Mahdich A.S., Lymonova E.M. (2019). Asymetriia informatsii: sfery vynyknennia ta efekty [Information asymmetry: areas of occurrence and effects]. *Nobelivskyi visnyk*. № 1 (12). Pp. 50–56. Available at: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2019/8.pdf> [in Ukrainian].
10. Storozhuk D. (2026). Informatsiina pidtrymka pryiniattia stratehichnykh upravlinskykh rishen [Information support for strategic management decisions]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*. Tom 3, № 1. Pp.76–82. DOI: 10.60022/3(1)-10S [in Ukrainian].
11. Vakun O.V., Synytsia S. (2017). Stratehichna bukhgalterska zvitnist v systemi informatsiinoho zabezpechennia stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstva [Strategic accounting reporting in the information support system of strategic management of an enterprise]. *Tezy Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii "Rozvytok obliku, analizu i audytu subiektiv sus-*

pilnoho interesu" 20–21 zhovtnia 2017 roku. Zhytomyr. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/31.pdf> [in Ukrainian].

12. Brukhanskyi R. F. (2014). Oblik i analiz u systemi stratehichnoho menedzhmentu ahrarnoho pidpriemnytstva [Accounting and analysis in the system of strategic management of agricultural entrepreneurship]: monohrafiia. Ternopil: TNEU. 384 p. [in Ukrainian].

13. Shmyhel O. Ie. (2019). Orhanizatsiia stratehichnoho upravlinskoho obliku na pidpriemstvakh [Organization of strategic management accounting at enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*. № 3–4, [79]. Pp. 163–167. Available at: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/58/59> [in Ukrainian].

14. Bolduiev M. V. (2010). Orhanizatsiia stratehichnoho obliku [Organization of strategic accounting]. *Ekonomichnyi visnyk NHU*. № 3. Pp. 88–94. Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2010/3/EV20103_088–094.pdf [in Ukrainian].

15. Vakun O., Zarudna N., Fursa T. (2020). Paradyhma stratehichnoho obliku [Strategic accounting paradigm]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. T: TNTU. Tom 6. № 67. Pp. 67–78. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34224/2/TNTUSJ_2020v6n67_Vakun_O-Strategic_accounting_paradigm_67–78.pdf [in Ukrainian].

16. Skrypnyk N. V., Skrypnyk M. Ie. (2015). Sutnist stratehichnoi upravlinskoï zvitnosti ta pidkhody shchodo yii formuvannia [The essence of strategic management reporting and approaches to its formation]. *Naukovyi ohliad*. № 5(15). Available at: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/issue/view/29> [in Ukrainian].

17. Boldovska K. P., Zamiatina Ye. Zh. (2020). Stratehichni upravlinskyi oblik yak instrument stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstva [Strategic management accounting as a tool for strategic management of an enterprise]. *Oblikovo-finansovi aspekty pidpriemnytskoi diialnosti: zbirnyk naukovykh prats za materialamy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Kharkiv, 29 travnia 2020 roku). Kharkiv: KhNAD U. 224 p. Pp. 195–198 [in Ukrainian].

18. Hryn V. P. (2024). Rozvytok teorii i metodolohii bukhhalterskoho obliku v systemi stratehichnoho upravlinnia: komunikatsiinyi aspekt [Development of accounting theory and methodology in the strategic management system: communication aspect]. *Dys. na здобuttia naukovoho stupeni doktora ekonom. nauk: spets. 08.00.09 "Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)"*. Lviv. 496 p. [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 15.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 12.03.2026

Дата публікації: 16.03.2026

Storozhuk Dmytro*a third-level (Doctor of Philosophy) higher
Education Student
State Tax University*

STRATEGIC REPORTING IN THE CONTEXT OF DEVELOPING REPORTING TO ACHIEVE STRATEGIC GOALS

Summary. Introduction. Modern business conditions of entities require a flexible system of management decision-making, which assumes the presence of adequate information support. According to research by scientists, in modern conditions of activity, the existing system of financial, management and other types of reporting does not meet the needs of internal and external stakeholders in information. To determine, implement and adjust strategic goals, the connecting link between the accounting system and management is strategic reporting. At the same time, strategic reporting is a means of communication between the entity and external stakeholders, which will contribute to the successful implementation of the strategy.

Purpose. The purpose of the article is to summarize experience and form a comprehensive approach to the formation of a strategic reporting system for business entities in order to meet the needs of internal and external users for strategic information.

Materials and methods. The materials of the study are the works of domestic and foreign scientists who conduct their research in the field of information and accounting support for strategic management, in particular the essence of strategic reporting and approaches to its formation.

The following scientific methods were used during the study: a systematic approach (to study the conceptual foundations of accounting and analytical support for strategic management); theoretical generalization and grouping (to characterize the information support of strategic management requirements and the needs of external stakeholders through reporting and to determine the essence of strategic reporting); formalization, analysis and synthesis (to clarify the concept of «strategic reporting» and the features of its formation); logical generalization of results (to formulate conclusions).

Results. This article reveals the feasibility of forming strategic reporting for the management of a business entity and separately strategic reporting for external use by stakeholders. The need for information support for the analysis of alternatives and the choice of strategy, accounting support for its implementation and accounting and analytical support for adjusting strategic goals if necessary is clarified.

The essence of strategic reporting and approaches to its formation are analyzed. The characteristic features of strategic reporting are determined, which allowed us to formulate our own interpretation of strategic reporting.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on the procedure for documenting the analysis of alternatives when determining a strategy and reflecting the effectiveness of strategy implementation in strategic reporting, which will allow improving the organization of strategic accounting and reporting on the achievement of strategic goals of business entities.

Key words: reporting, strategic accounting, information support, strategic reporting.

УДК 657

Цебень Руслан Людвікович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту
та оподаткування*

Хмельницький національний університет
ORCID: 0000-0003-4202-9779

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-31

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СОНЯЧНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ОБЛІКОВО-ПОДАТКОВИЙ МЕХАНІЗМ

Анотація. Вступ. Ефективне функціонування бухгалтерського обліку на підприємствах сонячної енергетики залежить від його належної організації. Наукові підходи до організації бухгалтерського обліку характеризуються широкою варіативністю. Тому необхідно враховувати галузеві особливості діяльності, які мають стати визначальними чинниками організації бухгалтерського обліку.

Незважаючи на наявність численних досліджень, присвячених організації бухгалтерського обліку, питання особливостей організації бухгалтерського обліку та їх вплив на обліково-податковий механізм на підприємствах сонячної енергетики залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Мета. Метою статті є дослідження особливостей організації бухгалтерського обліку на підприємствах сонячної енергетики та їх вплив на обліково-податковий механізм.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері організації бухгалтерського обліку.

В процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до трактування організації бухгалтерського обліку; системний підхід – для визначення структури її елементів; порівняльний аналіз – для дослідження існуючих підходів у науковій літературі; метод узагальнення та систематизації – для формування переліку елементів організації бухгалтерського обліку підприємств сонячної енергетики та визначення їх впливу на обліково-податковий механізм.

Результати. У статті узагальнено наукові підходи до трактування поняття «організація бухгалтерського обліку» та визначено її предмет, об'єкти, мету і завдання в умовах діяльності підприємств сонячної енергетики. Обґрунтовано ключові передумови раціональної організації обліку з урахуванням галузевих особливостей функціонування підприємств сонячної енергетики. Систематизовано елементи організації бухгалтерського обліку підприємств сонячної енергетики та визначено їх вплив на формування обліково-податкового механізму.

Отримані результати поглиблюють наукове розуміння організації бухгалтерського обліку, її вплив на обліково-податковий механізм та формують базу для подальших досліджень.

Перспективи. У наступних дослідженнях доцільно розглянути удосконалення організації бухгалтерського обліку з урахуванням галузеві специфіки та стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, що підсилює значущість комплексного підходу до формування обліково-податкового механізму.

Ключові слова: організація бухгалтерського обліку, елементи організації бухгалтерського обліку, підприємства сонячної енергетики, відновлювальна енергетика, обліково-податковий механізм.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Ефективне функціонування системи бухгалтерського та податкового обліку на підприємствах сонячної енергетики значною мірою визначається наявними та чинними елементами його організації. На склад елементів організації бухгалтерського обліку впливають наукові підходи до поняття «організація бухгалтерського обліку» та галузева специфіка діяльності підприємств.

Наукові підходи до організації бухгалтерського обліку характеризуються широкою варіативністю. Дослідники розглядають організацію бухгалтерського обліку як об'єкт, процес, складову функції управління, виконання цілей, завдань та функцій обліку, предмет його методології. Різноманітний характер підходів має велике значення для розвитку бухгалтерської науки, але з практичної точки зору необхідна впорядкована система елементів організації бухгалтерського обліку, адаптована для потреб управління. В таких умовах необхідно враховувати галузеві особливості діяльності, які мають стати визначальними чинниками організації бухгалтерського обліку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню особливостей організації бухгалтерського обліку присвячені праці вітчизняних науковців.

В. Сопко організацію бухгалтерського обліку описує узагальнено, як систему методів, способів та заходів, які забезпечують оптимальне функціонування бухгалтерського обліку та подальший його розвиток [1, с. 7–8]. З точки зору сукупності заходів власника, які мають цілеспрямований характер щодо створення, забезпечення, постійного впорядкування і вдосконалення функціонування системи бухгалтерського обліку та здійснення його процесу на підприємстві організацію обліку розглядає Ф.Бутинець [2, с. 41]. С. Івахненко визначення організації бухгалтерського обліку поділив на три групи: до першої групи він відніс тлумачення організації бухгалтерського обліку як побудови системи обліку, до другої — визначення, у яких використовується системний підхід до організації обліку як важливої функції управління, до третьої — визначення організації обліку як управління обліковим персоналом [3, с. 114–118]. Ф.Бутинець зазначає, що під організацією бухгалтерського обліку слід розуміти систему умов та елементів побудови облікового процесу з метою отримання достовірної та своєчасної інформації про господарську діяльність підприємства і здійснення контролю за раціональним використанням виробничих ресурсів і готової продукції. Її призначення — удосконалення та раціоналізація обробки інформації, розподіл робіт між персоналом бухгалтерії, наукова організація праці [4, с. 40]. З такою ж думкою погоджується М. Кужельний та С. Левицька [5, с. 5]. Маренич Т. Г. під організацією бухгалтерського обліку пропонує розглядати систему дій, необхідних для отримання інформації про всі господарські операції, їх реєстрацію та узагальнення у відповідних облікових регістрах [6, с. 28].

Незважаючи на значну кількість праць, залишаються недостатньо дослідженими особливості організації бухгалтерського обліку на підприємствах сонячної енергетики.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей організації бухгалтерського обліку на підприємствах сонячної енергетики та їх вплив на обліково-податковий механізм.

Виклад основного матеріалу. Організація передбачає впорядкування та налагодження функціонування системи, забезпечення взаємодії її складових елементів, які є взаємопов'язаними та перебувають у функціональній залежності один від одного. У свою чергу, організація бухгалтерського обліку розглядається як сукупність методів, прийомів і засобів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства та його подальшого розвитку. Це досягається шляхом формування первинних документів, ведення облікових регістрів, розроблення облікової політики та належної побудови облікового процесу. Раціональна організація облікових робіт сприяє вдосконаленню процесу обробки облікової інформації та забезпечує оптимальний розподіл функціональних обов'язків між працівниками бухгалтерської служби.

Предмет організації бухгалтерського обліку широко розглянутий в науковій літературі. Сутність предмета ідентифікується через виокремлення об'єктів обліку. Об'єкти організації бухгалтерського обліку на підприємствах сонячної енергетики наведено на рисунку 1. Об'єкти організації обліку наведено в розрізі складових предмета організації обліку.

Об'єктом організації бухгалтерського обліку на підприємстві сонячної енергетики є система бухгалтерського обліку підприємства та сукупність господарських процесів і операцій, пов'язаних із будівництвом (створенням) сонячної електростанції, експлуатацією обладнання, генерацією та реалізацією електричної енергії, формуванням витрат, доходів, фінансових результатів, рухом грошових коштів, розрахунками з контрагентами, а також виконанням податкових зобов'язань.

Предмет організації бухгалтерського обліку підприємства сонячної енергетики доцільно визначити як сукупність організаційних, методичних, інформаційних та контрольних рішень щодо побудови й функціонування системи бухгалтерського обліку, спрямованих на формування достовірної, повної та своєчасної інформації про капітальні інвестиції, необоротні активи, процес генерації та реалізації електроенергії, витрати, доходи, фінансові результати та податкові наслідки, необхідної для складання фінансової звітності, цілей оподаткування та ціннісно-орієнтованого управління підприємством.

Метою організації бухгалтерського обліку на підприємствах сонячної енергетики є створення ефективної та економічно обґрунтованої системи обліку, яка забезпечує достовірне відображення операцій з капітальними інвестиціями та необоротними активами, правильне формування витрат і доходів від

виробництва та реалізації електроенергії, узгодженість облікових рішень із податковими вимогами, а також формування інформаційної бази для оцінювання ефективності використання капіталу та управління вартістю підприємства.

Досягнення зазначеної мети обумовлює виконання ключових завдань організації бухгалтерського обліку, серед яких визначальними є:

- методично обґрунтований облік капітальних інвестицій та введення сонячної електростанції в експлуатацію;
- формування амортизаційної політики з урахуванням строків корисного використання обладнання та податкових наслідків;
- організація обліку доходів відповідно до умов реалізації електроенергії та вимог стандартів бухгалтерського обліку;
- забезпечення обліку витрат із переважанням умовно-постійних складових (амортизація, сервісне обслуговування, охорона, оренда);
- узгодження бухгалтерського й податкового обліку з метою мінімізації податкових ризиків;
- контроль розрахунків, дебіторської заборгованості та грошових потоків;
- формування управлінської звітності для оцінювання ефективності інвестованого капіталу та підтримки управлінських рішень у межах ціннісно-орієнтованого підходу.

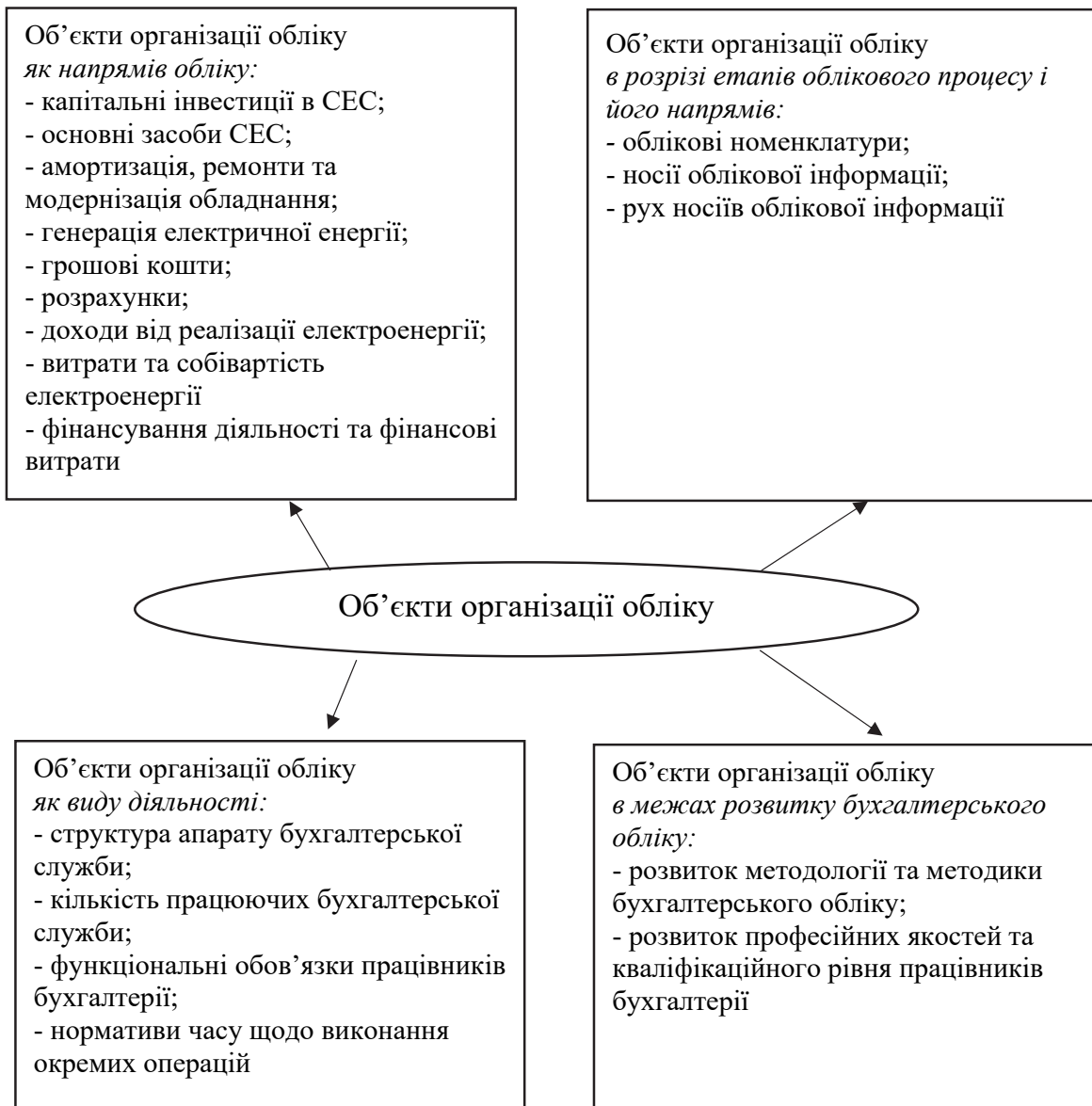


Рис. 1. Об'єкти організації обліку підприємства сонячної енергетики
Джерело: складено за даними: [7]

Реалізація зазначених завдань забезпечується через інструменти організації бухгалтерського обліку, які включають:

- формування облікової та податкової політики підприємства;
- розробку робочого плану рахунків і системи аналітичного обліку за об'єктами сонячної електростанції, договорами та видами діяльності;
- визначення системи первинних документів і регламентів документообігу;
- організацію обліку необоротних активів, капітальних інвестицій, ремонтів і модернізацій;
- побудову системи обліку витрат і калькулювання собівартості електроенергії;
- організацію податкового обліку та внутрішнього податкового контролю (ПДВ, податок на прибуток, місцеві податки);
- створення механізмів внутрішнього контролю та аудиту облікової інформації; упровадження інформаційної системи обліку з можливістю інтеграції з цифровими системами моніторингу генерації;
- формування управлінської звітності та показників ефективності, орієнтованих на управління вартістю підприємства.

Таким чином, організація бухгалтерського обліку на підприємствах сонячної енергетики має забезпечувати не лише належне ведення фінансового й податкового обліку, а й створення інформаційної основи для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання капіталу та зростання вартості підприємства.

Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» питання організації обліку відноситься до компетентності його власника або уповноваженого органу (посадової особи) відповідно до законодавства й установчих документів. Відповідальність за організацію бухгалтерського обліку і забезпечення відображення фактів здійснення всіх господарських операцій в первинних документах, зберігання й обробку документів, реєстрів і звітності протягом встановленого строку (але не менше 3-х років) несе власник або уповноважений орган (посадова особа), який здійснює керівництво підприємством згідно з чинним законодавством і установчими документами.

Рациональна організація бухгалтерського обліку на підприємствах сонячної енергетики формується під впливом сукупності технологічних, економічних, інформаційних і регуляторних чинників. Її необхідність зумовлена тим, що підприємства галузі функціонують у капіталомісткому середовищі, а фінансові результати істотно залежать від ефективності використання необоротних активів і якості управління грошовими потоками. Основними передумовами раціональної організації обліку на підприємстві відновлювальної енергетики є:

- врахування організаційної структури підприємства, особливостей застосовуваної техніки і технології, організації виробництва. В більш широкому розумінні підприємство відновлювальної енергетики — це компанія або об'єкт (електростанція), що спеціалізується на виробництві електроенергії чи тепла з поновлюваних природних ресурсів: сонця, вітру, води, геотермальних джерел та біомаси. Такі підприємства забезпечують екологічно чисту генерацію з мінімальним впливом на довкілля;
- визначення характеру й обсягу інформації, необхідної для обґрунтування оперативних, тактичних і стратегічних рішень. На підприємствах сонячної енергетики необоротні активи займають значну частку у структурі активів підприємства, що вимагає обґрунтованого підходу до документування, оцінки та обліку основних засобів (сонячних модулів, інверторів, трансформаторного обладнання, систем моніторингу). У таких умовах правильність формування первісної вартості, порядок капіталізації витрат, вибір строків корисного використання та методів амортизації стають ключовими елементами організації обліку;
- урахування законодавчих і нормативних актів щодо здійснення підприємницької діяльності та обліку і звітності. Бухгалтерський облік на підприємствах і в організаціях повинен здійснюватися відповідно до чинних законів і інших нормативних документів, що регулюють підприємницьку діяльність та ведення бухгалтерського обліку і складання звітності. Дотримання діючого законодавства забезпечує єдність методології обліку й одержання звітної інформації, необхідної для контролю, аналізу й оперативного управління як окремим господарством, так і економікою країни в цілому, а також убезпечує від накладення на підприємство фінансових санкцій;
- інвестиційна спрямованість діяльності та необхідність залучення довгострокового фінансування. Це потребує раціональної організації обліку капітальних інвестицій, кредитів, відсоткових витрат, курсових різниць і забезпечення прозорості інформації для інвесторів та кредиторів. Відповідно, бухгалтерський облік має виконувати не лише реєстраційну, а й аналітичну функцію — забезпечувати оцінювання ефективності інвестованого капіталу;
- високий рівень автоматизації виробничого процесу та цифровізації управління, що створює можливість інтеграції даних моніторингу генерації у систему обліку. Це обумовлює потребу в організації обліку на основі сучасних інформаційних систем, які забезпечують точність даних про вироблену

та реалізовану електроенергію, оперативність формування управлінської інформації та зниження ризику помилок у первинному обліку;

- регульований характер ринку електроенергії та наявність спеціальних умов реалізації, що вимагає чіткого визначення моменту визнання доходів, методики їх розмежування між звітними періодами та забезпечення відповідності між бухгалтерським обліком і договірними умовами. Це підвищує значення організації документообігу та внутрішнього контролю за операціями з постачання електричної енергії.
- структура витрат підприємств сонячної енергетики, для яких характерне переважання умовно-постійних витрат (амортизація, обслуговування, оренда, охорона, сервіс). Така специфіка потребує раціональної організації обліку витрат, обґрунтованого розподілу загальновиробничих витрат та формування достовірної собівартості виробленої електроенергії.
- високий рівень податкової цінності облікових рішень, оскільки методи бухгалтерського обліку (амортизація, капіталізація витрат, визнання доходів) безпосередньо впливають на фінансовий результат до оподаткування та податкові зобов'язання. Це вимагає узгодженості облікової політики з податковими вимогами, а також організації обліку з позицій податкової безпеки;
- встановлення облікових взаємовідносин бухгалтерії з відокремленими підрозділами підприємства.

Перелік складових організації бухгалтерського обліку, запропонований С. В. Івахненковим [3], з яким погоджується більшість вчених, передбачає організацію: забезпечення бухгалтерського обліку; технології облікового процесу; роботи працівників-обліковців; розвитку бухгалтерського обліку.

Розвиток організації бухгалтерського обліку, який відбувається під впливом галузевих особливостей, призводить до зміни складових її елементів. Пропонується уточнити склад окремих традиційних складових організації обліку з урахуванням особливостей діяльності підприємств сонячної енергетики та їх впливу на обліково-податковий механізм.

Таблиця 1

Елементи організації бухгалтерського обліку підприємств сонячної енергетики та їх вплив на обліково-податковий механізм

Елемент організації бухгалтерського обліку	Галузева специфіка для підприємств сонячної енергетики	Вплив на обліково-податковий механізм підприємства сонячної енергетики
Облікова політика підприємства	Значна частка необоротних активів (сонячні модулі, інвертори, підстанції), необхідність визначення строків корисного використання та методів амортизації	Впливає на фінансовий результат та базу оподаткування податком на прибуток
Первинний облік і документообіг	Фіксація обсягів генерації та відпуску електроенергії за даними лічильників і систем моніторингу	Забезпечує достовірність податкових розрахунків і підтвердження доходів
Робочий план рахунків та аналітичний облік	Деталізація обліку основних засобів за елементами сонячної електростанції та облік доходів за договорами реалізації електроенергії	Забезпечує формування інформації для фінансової і податкової звітності
Облік капітальних інвестицій і необоротних активів	Значні інвестиції у створення СЕС, капіталізація витрат на проектування, монтаж і підключення до мереж	Формує податкові різниці та впливає на амортизаційні відрахування
Облік витрат і формування собівартості	Переважання умовно-постійних витрат (амортизація, охорона, оренда землі)	Визначає фінансовий результат і податкову базу
Облік доходів від реалізації електроенергії	Реалізація електроенергії	Впливає на момент виникнення податкових зобов'язань
Податковий облік і податкове планування	Значний вплив амортизації та інвестиційних витрат на податкові зобов'язання	Забезпечує податкову безпеку підприємства
Внутрішній контроль	Контроль обсягів генерації, ефективності використання обладнання	Підвищує ефективність управління фінансовими та податковими показниками
Інформаційна система бухгалтерського обліку	Інтеграція бухгалтерського обліку з цифровими системами моніторингу генерації	Підвищує точність облікових даних і знижує податкові ризики

Джерело: розроблено автором

Висновки і перспективи подальших досліджень. Представлена систематизація елементів організації бухгалтерського обліку підприємств сонячної енергетики засвідчує їх комплексний та взаємопов'язаний характер, а також безпосередній вплив на формування обліково-податкового механізму. Кожен із визначених елементів, від формування облікової політики та організації обліку капітальних інвестицій до побудови інформаційної системи та внутрішнього контролю, виконує не лише функцію відображення господарських процесів, а й формує підґрунтя для визначення фінансового результату та податкових зобов'язань підприємства.

Особливого значення набувають методичні рішення щодо оцінки та амортизації необоротних активів, визнання доходів від реалізації електроенергії та розподілу витрат, оскільки саме вони визначають параметри податкової бази та податкових різниць. Водночас організаційні та технологічні аспекти (документообіг, аналітичний облік, автоматизація, інтеграція з цифровими системами моніторингу генерації) забезпечують достовірність облікових даних і мінімізацію податкових ризиків.

Отже, раціональна організація бухгалтерського обліку на підприємствах сонячної енергетики виступає ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та податкової безпеки. Її удосконалення повинно здійснюватися з урахуванням галузевої специфіки та стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, що підсилює значущість комплексного підходу до формування обліково-податкового механізму, що доцільно розглянути в подальших наукових дослідженнях.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Сопко В. В. Бухгалтерський облік на підприємстві. К. : Техніка, 2006. 560 с.
2. Бутинець Ф. Ф., Войналович О. П., Томашевська І. Л. Організація бухгалтерського обліку : підручник; за ред. Ф. Ф. Бутинця. Житомир : Рута, 2006. 528 с.
3. Івахненко С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку: історія, теорія, перспективи Гильде Є. К. [наук. вид]. Житомир : АСА, 2001. 416 с.
4. Бухгалтерський облік у сільському господарстві : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності «Облік і аудит»; за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця та к. е. н., доц. М. М. Коцупатрого. Житомир : ПП «Рута», 2003. 512 с.
5. Кузельний М. В., Левицька С. О. Організація обліку : Підручник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
6. Маренич Т. Г. Бухгалтерський облік в агроформуваннях : Підручник; за ред. В. Я. Амбросова. 2-е видання, доповнене і перероблене. К. : ВД «Професіонал», 2005. 896 с.
7. Свірко С. В. Бухгалтерський облік у бюджетних установах: методологія та організація : монографія. Київ : КНЕУ, 2006. 243 с.

References

1. Sopko, V. V. (2006). *Bukhhalterskyi oblik na pidpriemstvi* [Accounting at the enterprise]. Tekhnika. [in Ukrainian].
2. Butynets, F. F., Voinalovych, O. P., & Tomashevska, I. L. (2006). *Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku* [Organization of accounting] (F. F. Butynets, Ed.). Ruta. [in Ukrainian].
3. Ivakhnenkov, S. V. (2001). *Informatsiini tekhnolohii v orhanizatsii bukhhalterskoho obliku: istoriia, teoriia, perspektvy* [Information technologies in accounting organization: History, theory, prospects]. ASA. [in Ukrainian].
4. Butynets, F. F., & Kotsupatryi, M. M. (Eds.). (2003). *Bukhhalterskyi oblik u silskomu hospodarstvi* [Accounting in agriculture]. Ruta. [in Ukrainian].
5. Kuzhelnyi, M. V., & Levytska, S. O. (2010). *Orhanizatsiia obliku* [Organization of accounting]. Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
6. Marenich, T. H. (2005). *Bukhhalterskyi oblik v ahroformuvanniakh* [Accounting in agricultural enterprises] (2nd ed., V. Ya. Ambrosov, Ed.). VD "Profesional". [in Ukrainian].
7. Svirko, S. V. (2006). *Bukhhalterskyi oblik u biudzhetsykh ustanovakh: metodolohiia ta orhanizatsiia* [Accounting in budgetary institutions: Methodology and organization]. KNEU. [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 17.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.03.2026

Дата публікації: 29.03.2026

Tseben Ruslan

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Department of Accounting, Audit and
Taxation
Khmelnitsky National University*

FEATURES OF THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AT SOLAR ENERGY ENTERPRISES AND THEIR IMPACT ON THE ACCOUNTING AND TAX MECHANISM

Summary. Introduction. The effective functioning of accounting at solar energy enterprises depends on its proper organization. Scientific approaches to the organization of accounting are characterized by wide variability. Therefore, it is necessary to take into account the industry specifics of activity, which should become the determining factors of the organization of accounting.

Despite the presence of numerous studies devoted to the organization of accounting, the issues of the features of the organization of accounting and their impact on the accounting and tax mechanism at solar energy enterprises remain insufficiently researched, which determines the relevance of further scientific research in this direction.

Purpose. The purpose of the article is to study the features of accounting organization at solar energy enterprises and their impact on the accounting and tax mechanism.

Materials and methods. The materials of the study are the works of domestic authors who conduct their scientific and practical research in the field of accounting organization.

In the process of the study, general scientific and special methods of cognition were used: analysis and synthesis – to generalize scientific approaches to the interpretation of accounting organization; systemic approach – to determine the structure of its elements; comparative analysis – to study existing approaches in the scientific literature; generalization and systematization method – to form a list of elements of accounting organization of solar energy enterprises and determine their impact on the accounting and tax mechanism.

Results. The article generalizes scholarly approaches to interpreting the concept of "organization of accounting" and defines its subject, objects, purpose, and tasks in the context of the operation of solar energy enterprises. The key prerequisites for the rational organization of accounting, taking into account the sector-specific features of solar energy enterprises, are substantiated. The elements of the organization of accounting at solar energy enterprises are systematized, and their influence on the formation of the accounting and tax mechanism is determined.

The obtained results deepen the scientific understanding of the organization of accounting, its impact on the accounting and tax mechanism, and provide a basis for further research.

Discussion. In subsequent studies, it is advisable to consider improving the organization of accounting, taking into account industry specifics and strategic guidelines for the development of the enterprise, which enhances the importance of a comprehensive approach to the formation of the accounting and tax mechanism.

Key words: organization of accounting, elements of the organization of accounting, solar energy enterprises, renewable energy, accounting and tax mechanism.

УДК 658.8:338.5

Носань Наталія Сергіївна

доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту та
державної служби
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького
ORCID: 0000-0002-4005-8333

Бреус Ярослав Вікторович

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
Черкаського національного університету
імені Богдана Хмельницького
ORCID: 0009-0006-6845-2427

Мищенко Тетяна Вячеславівна

здобувачка бакалаврського рівня
вищої освіти
Черкаського національного університету
імені Богдана Хмельницького
ORCID: 0009-0004-8044-7351

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-45

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Анотація. Вступ. В умовах посилення ринкової конкуренції, глобалізації та нестабільності зовнішнього середовища підприємства повинні приділяти особливу увагу ефективності цінової політики. Зміни в попиті, конкурентному середовищі та споживчих звичках вимагають переходу від традиційних до більш гнучких та стратегічно орієнтованих рішень. Цінова політика є ключовим елементом управлінської стратегії, який прямо впливає на конкурентоспроможність, прибутковість і ринкові позиції підприємства, тому її формування потребує комплексного підходу з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників. Це підвищує актуальність застосування стратегічних підходів до ціноутворення.

Мета. Метою статті є дослідження стратегічних підходів до формування й управління ціновою політикою підприємства в умовах ринкової конкуренції, розробка авторського підходу та визначення напрямів її вдосконалення з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Методи дослідження. Для досягнення мети роботи використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, системного підходу та структурно-логічного моделювання. Теоретичне узагальнення дозволяє аналізувати підходи до стратегічного управління, порівняльний аналіз — зіставляти різні стратегії, системний підхід оцінює взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів, а структурно-логічне моделювання — обґрунтовує авторський підхід до інтеграції стратегічного управління з конкурентними стратегіями підприємства.

Результати. У статті обґрунтовано доцільність переходу до стратегічного управління ціновою політикою підприємства на основі інтеграції витратного, ринкового та ціннісного підходів. Запропоновано адаптивно-ціннісну модель регуляторного типу, яка забезпечує формування збалансованого цінового рішення шляхом синхронної взаємодії ключових регуляторів та врахування динаміки ринкового середовища. Очікується, що впровадження даного підходу сприяє підвищенню точності ціноутворення на 10–15%, зростанню прибутковості на 7–12%, збільшенню ринкової частки на 5–10% та підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення економіко-математичних моделей оцінювання ефективності запропонованого підходу, а також на його апробацію в діяльності підприємств різних галузей. Перспективним напрямом є інтеграція цифрових аналітичних інструментів у процес управління ціновою політикою, що дозволить підвищити обґрунтованість і оперативність прийняття цінових рішень.

Ключові слова: цінова політика підприємства, стратегічне управління, ринкова конкуренція, ціноутворення, конкурентоспроможність.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. В умовах посилення ринкової конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища підприємства стикаються з необхідністю постійного перегляду та адаптації своєї цінової політики. Неефективні рішення можуть призвести до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості та ослаблення конкурентних переваг. Особливої актуальності набуває питання формування стратегічних підходів до управління цінами, які дозволяють узгодити інтереси підприємства з поведінкою споживачів та діями конкурентів. У зв'язку з цим виникає потреба у вдосконаленні існуючих механізмів ціноутворення та розробці більш гнучких інструментів управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування цінової політики та стратегічного ціноутворення активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Зокрема, у працях Z. Abidin та A. Jamaluddin розглядаються підходи до формування цінових стратегій у контексті забезпечення конкурентних переваг підприємства, акцентуючи увагу на адаптації до ринкових умов [1]. M. Gerpott та J. Berends досліджують механізми ціноутворення в умовах цифрових ринків, підкреслюючи зростання ролі динамічного ціноутворення [2]. M. Tang та співавтори аналізують моделі цього підходу з урахуванням поведінки стратегічних споживачів і невизначеності попиту [3].

Варто відзначити наукові дослідження та статті Н. М. Євтушенко та Н. К. Василькової, які обґрунтовують вплив цінової стратегії на прибутковість підприємства та його конкурентні позиції в умовах нестабільності, а також Р. С. Кошель, Л. Д. Глущенко, Т. М. Пілявоз, які акцентують увагу на системному підході до формування цінового розвитку як складової загальної бізнес-стратегії підприємства [4–6]. Узагальнення наукових підходів свідчить, що недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції стратегічного управління цінами в єдину адаптивну модель прийняття рішень.

Метою статті є дослідження та узагальнення стратегічних підходів до формування і управління ціновою політикою підприємства в умовах ринкової конкуренції, формування авторського підходу, а також обґрунтування напрямів її удосконалення з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів ринкового середовища.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням стратегічного управління ціновою політикою підприємств, формування конкурентних цінових стратегій та адаптації підприємств до умов ринкової конкуренції. Інформаційну базу також становлять аналітичні матеріали, узагальнення практики функціонування підприємств у конкурентному середовищі та узагальнені статистичні дані щодо ринкових тенденцій. У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, що дозволили комплексно розглянути проблематику формування цінової політики.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах загострення ринкової конкуренції цінова політика підприємства стає важливим елементом управління, забезпечуючи оптимальний баланс між витратами, попитом та реакцією конкурентів. Її ефективність визначає здатність підприємства зміцнювати позиції на ринку, підтримувати стабільну прибутковість і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність [7]. Крім того, цінова політика впливає на імідж компанії, сприяючи формуванню лояльності споживачів і забезпеченню гнучкості у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Проте традиційні методи ціноутворення, зосереджені на витратах, ринку або конкурентних стратегіях, не завжди забезпечують достатню адаптивність до швидких змін, що вимагає застосування більш гнучких і стратегічно орієнтованих підходів.

Стратегічне управління ціноутворенням має бути інтегрованою системою, що ґрунтується на комплексному аналізі внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх ринкових умов. В рамках цієї системи цінові рішення повинні бути взаємопов'язані з загальною стратегією розвитку підприємства, що забезпечує узгодження економічних інтересів компанії з поведінкою споживачів і конкурентів. Таке поєднання дозволяє максимізувати ефективність прийнятих рішень на всіх етапах діяльності підприємства, від виробництва до маркетингу [8, с. 64]. Важливою складовою цього процесу є постійний моніторинг змін у ринковому середовищі та коригування цінових параметрів для збереження конкурентоспроможності. Тільки через систематичний аналіз та оперативну адаптацію підприємство здатне зберігати свою конкурентну перевагу та реагувати на виклики, що постають на ринку.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє стверджувати, що формування цінової політики базується на різних домінуючих орієнтирах, серед яких виокремлюються витратний, ринковий та ціннісно-орієнтований підходи, що відрізняються логікою формування ціни — від внутрішніх витрат підприємства до ринкової кон'юнктури та суб'єктивного сприйняття цінності товару споживачем. Інтеграція цих підходів дозволяє створити концептуальну модель стратегічного формування цінової політики, яка надає чітке уявлення про послідовність етапів управлінського процесу, включаючи взаємозв'язок між зовнішнім середовищем, внутрішніми ресурсами підприємства та прийняттям цінових рішень (рис. 1) [9].

Попри різноманітність підходів до ціноутворення, найбільш ефективним є їх інтегрування в єдину стратегічну систему управління, яка надає підприємству гнучкість та адаптивність для своєчасного реагування на зміни ринкових умов і збереження конкурентних позицій. В рамках цього підходу запро-



Рис. 1. Концептуальна модель стратегічного формування цінової політики підприємства

Джерело: узагальнено авторами на основі [9; 10]

поновано адаптивно-ціннісну модель стратегічного ціноутворення, яка розглядає процес формування цін як динамічну систему, де одночасно взаємодіють основні фактори, що визначають ціноутворення. Відмінністю цієї моделі від традиційних підходів є розробка адаптивного механізму узгодження цінових параметрів, що передбачає постійну взаємодію ключових регуляторів ціноутворення — витратного, ринкового та ціннісного. Такий механізм дозволяє підприємствам не лише оперативно адаптувати ціни до змін у попиті, конкурентному середовищі та витратній структурі, але й більш точно враховувати споживчі переваги та поведінку на ринку. Завдяки цьому організації можуть оперативно реагувати на короткострокові коливання та довгострокові тенденції, що підвищує точність і ефективність ціноутворення. Крім того, інтеграція цих регуляторів дозволяє зменшити ризики, пов'язані з неефективним ціноутворенням, і забезпечити більш збалансовану цінову стратегію, що відповідає вимогам ринку та максимізує прибутковість підприємства. Узагальнену структурно-логічну інтерпретацію цієї адаптивно-ціннісної моделі представлено в концептуальній схемі (рис. 2), яка відображає механізм формування збалансованих цінових рішень підприємства.

Сутність запропонованої моделі полягає у тому, що цінове рішення підприємства є результатом постійної взаємодії трьох ключових факторів: забезпечення рентабельності та покриття витрат, аналіз ринкової кон'юнктури, що враховує конкурентне середовище та попит, а також оцінка споживчої цінності, що відображає готовність покупця сприймати та оплачувати запропоновану ціну. Узгодження дії цих елементів дозволяє формувати збалансовану цінову політику, що є одночасно економічно обґрунтованою, конкурентоспроможною та орієнтованою на споживача.

Важливою особливістю моделі є те, що зазначені регулятори функціонують не ізольовано, а в режимі постійної взаємодії та взаємного коригування, що забезпечує досягнення оптимального співвідношення між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми ринковими умовами. Зокрема, зміни у витратній структурі підприємства автоматично впливають на параметри допустимого рівня ціни, що, у свою чергу, коригується з урахуванням конкурентного тиску та еластичності попиту. Одночасно оцінка споживчої цінності дозволяє уточнювати верхні межі ціни, виходячи з рівня її прийнятності для цільових сегментів ринку.

Крім того, запропонована модель передбачає наявність механізму зворотного зв'язку, який забезпечує безперервний моніторинг результатів реалізації цінових рішень та їх подальше коригування. Це дозволяє



Рис. 2. Адаптивно-ціннісна регуляторна модель стратегічного ціноутворення підприємства

Джерело: складено авторами

підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів і конкурентів, а також мінімізувати ризики прийняття неефективних цінових рішень.

Зазначений підхід дозволяє не лише підвищити обґрунтованість цінових рішень, але й сформувати системну основу для їх оперативного коригування відповідно до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті важливим є оцінювання практичної результативності запропонованої моделі, що дає змогу визначити її вплив на ключові показники діяльності підприємства та обґрунтувати доцільність впровадження у сучасних умовах господарювання.

Впровадження адаптивно-ціннісної моделі регуляторного типу стратегічного ціноутворення підприємства сприяє підвищенню ефективності управління ціновою політикою та позитивно впливає на фінансово-економічні показники діяльності. Зокрема, за оцінками, очікується підвищення точності формування цінових рішень на 10–15% завдяки інтеграції витратних, ринкових та ціннісних параметрів. Окрім того, впровадження цієї моделі може призвести до збільшення прибутковості підприємства на 7–12% завдяки більш ефективному балансу між ціною та попитом. За оцінками, можливе зростання ринкової частки на 5–10%, що пояснюється покращенням адаптивності до змін ринкового середовища, а також зменшенням втрат від неефективних цінових рішень на 8–12%. Крім того, завдяки підвищеній гнучкості, швидкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури може збільшитися на 10–20%, що дозволить оперативно коригувати цінову політику.

Отже, запропонована адаптивно-ціннісна модель регуляторного типу формує комплексний позитивний ефект, який проявляється у підвищенні ефективності ціноутворення, зміцненні конкурентних позицій підприємства та забезпеченні його стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність переходу до управління ціновою політикою на основі інтеграції витратного, ринкового та ціннісного підходів. Розроблена авторська модель дозволяє удосконалити існуючі підходи до ціноутворення, забезпечуючи їх адаптивність, гнучкість та орієнтацію на довгострокову ефективність діяльності підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах посилення ринкової конкуренції та зростання динамічності зовнішнього середовища традиційні підходи до формування цінової політики підприємства втрачають свою ефективність через обмежену адаптивність і фрагментарність прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність

переходу до стратегічного управління ціноутворенням, яке передбачає інтеграцію витратного, ринкового та ціннісно-орієнтованого підходів у межах єдиної управлінської системи.

У роботі запропоновано адаптивно-ціннісну модель регуляторного типу стратегічного ціноутворення підприємства, яка, на відміну від існуючих підходів, базується на синхронній взаємодії ключових регуляторів формування ціни та забезпечує динамічне балансування між внутрішніми економічними параметрами підприємства, ринковою кон'юктурою та сприйняттям цінності продукції споживачем. Практична значущість запропонованої моделі полягає у підвищенні обґрунтованості цінових рішень, зниженні ризиків неефективного ціноутворення та посиленні конкурентних позицій підприємства.

Результати дослідження демонструють, що при впровадженні адаптивно-ціннісного підходу очікується покращення ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства, зокрема: підвищення точності формування цін на 10–15%, зростання рівня прибутковості на 7–12%, збільшення ринкової частки на 5–10% та зниження втрат від неефективних цінових рішень на 8–12%. Окрім того, за оцінками, очікується підвищення швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища на 10–20%, що дає змогу підприємствам оперативно коригувати цінову політику відповідно до актуальних умов ринку.

Це дозволяє розглядати запропоновану модель як ефективний інструмент стратегічного управління ціною політикою в умовах нестабільного ринкового середовища.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням економіко-математичного інструментарію оцінювання параметрів запропонованої моделі, а також із її апробацією на прикладі конкретних підприємств різних галузей економіки. Окремого наукового інтересу набуває питання інтеграції цифрових технологій та аналітичних систем у процес реалізації адаптивно-ціннісного підходу, що дозволить підвищити точність і швидкість прийняття цінових рішень в умовах цифровізації економіки.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Elumilade O. O., Ogundejí I. A., Achumie G. O., Omokhoa H. E., Omowole B. M. Optimizing corporate tax strategies and transfer pricing policies to improve financial efficiency and compliance. *Journal of Advance Multidisciplinary Research*. 2022. 1(2). P. 28–38. URL: <https://www.synstojournals.com/multi/article/view/147> (дата звернення: 17.02.2026).
2. Kopalle P. K., Pauwels K., Akella L. Y., Gangwar M. Dynamic pricing: Definition, implications for managers, and future research directions. *Journal of Retailing*. 2023. 99(4). P. 580–593. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.11.003>
3. Cakranegara P. A., Kurniadi W., Sampe F., Pangemanan J., Yusuf M. The impact of goods product pricing strategies on consumer purchasing power: a review of the literature. *Jurnal Ekonomi*. 2022. 11(03). P. 1115–1120. URL: <https://www.ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/845> (дата звернення: 17.02.2026).
4. Євтушенко Н. М., Василькова Н. К. Цінова політика підприємства в умовах нестабільності. *Економічний проміп*. 2025. № 197. С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.167-173>
5. Кошель Р. С. Цінова політика як інструмент формування конкурентних переваг підприємства. *Theories of world science and technology implementation: The XVIII International Scientific and Practical Conference*. 2023. № 4. С. 55–58. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/05/Theories-of-world-science-and-technology-implementation.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).
6. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М. Цінова політика підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*. 2023. С. 228–229.
7. Ковальчук А. М., Сафонік Н. В., Гейдор В. О. Особливості ціноутворення як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств у контексті використання превентивних підходів адаптації до викликів безпекового середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-200>
8. Ліганенко І. М., Дарушин О. В., Ніколаєв О. В. Особливості ціноутворення на виробничих підприємствах в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-96>
9. Дергалюк Б. В., Середюк К. М. Методи управління ціною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.20>

10. Мазур О.М., Скляр Ю.А. Адаптація цінової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2026. № 209 С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.104-109>

References

1. Elumilade, O. O., Ogundeji, I. A., Achumie, G. O., Omokhoa, H. E., & Omowole, B. M. (2022). Optimizing corporate tax strategies and transfer pricing policies to improve financial efficiency and compliance. *Journal of Advance Multidisciplinary Research*, 1(2), 28–38. Retrieved from <https://www.synstojournals.com/multi/article/view/147>
2. Kopalle, P. K., Pauwels, K., Akella, L. Y., & Gangwar, M. (2023). Dynamic pricing: Definition, implications for managers, and future research directions. *Journal of Retailing*, 99(4), 580–593. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.11.003>
3. Cakranegara, P. A., Kurniadi, W., Sampe, F., Pangemanan, J., & Yusuf, M. (2022). The impact of goods product pricing strategies on consumer purchasing power: A review of the literature. *Jurnal Ekonomi*, 11(3), 1115–1120. Retrieved from <https://www.ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/845>
4. Yevtushenko, N. M., & Vasykova, N. K. (2025). Tsinova polityka pidpriemstva v umovakh nestabilnosti [Pricing policy of the enterprise in conditions of instability]. *Ekonomichnyi prostir*, (197), 167–173. <https://doi.org/10.30838/EP.197.167-173> [in Ukrainian].
5. Koshel, R. S. (2023). Tsinova polityka yak instrument formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva [Pricing policy as a tool for forming competitive advantages of the enterprise]. In *Theories of world science and technology implementation: The XVIII International Scientific and Practical Conference* (No. 4, pp. 55–58). Retrieved from <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/05/Theories-of-world-science-and-technology-implementation.pdf> [in Ukrainian].
6. Hlushchenko, L. D., & Piliavoz, T. M. (2023). Tsinova polityka pidpriemstva [Pricing policy of the enterprise]. In *Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiynykh protsesiv v Ukraini: materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Current trends in the development of financial and innovation-investment processes in Ukraine: Proceedings of the VI International scientific-practical conference] (pp. 228–229) [in Ukrainian].
7. Kovalchuk, A. M., Safonik, N. V., & Heidor, V. O. (2024). Osoblyvosti tsinoutvorennia yak instrumentu pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv u konteksti vykorystannia preventyvnykh pidkhodiv adaptatsii do vyklykiv bezpekovogo seredovyshcha [Features of pricing as a tool for improving enterprise efficiency in the context of preventive adaptation approaches to security challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-200> [in Ukrainian].
8. Lihanenko, I. M., Darushyn, O. V., & Nikolaiev, O. V. (2024). Osoblyvosti tsinoutvorennia na vyrobnychkykh pidpriemstvakh v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Features of pricing at manufacturing enterprises under economic instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-96> [in Ukrainian].
9. Derhaliuk, B. V., & Serediuk, K. M. (2024). Metody upravlinnia tsinovoiu politykoiu pidpriemstva [Methods of managing enterprise pricing policy]. *Efektivna ekonomika*, (6). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.20> [in Ukrainian].
10. Mazur, O. M., & Skliarova, Yu. A. (2026). Adaptatsiia tsinovoi polityky pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Adaptation of enterprise pricing policy under martial law conditions]. *Ekonomichnyi prostir*, (209), 104–109. <https://doi.org/10.30838/EP.209.104-109> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 02.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

Nosan Nataliia

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Management and of Economic Security
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy*

Breus Yaroslav

*Applicant for Higher Education of the
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy*

Myshenko Tetiana

*Applicant for Higher Education of the
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy*

STRATEGIC APPROACHES TO THE FORMATION AND MANAGEMENT OF THE PRICE POLICY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF MARKET COMPETITION

Summary. Introduction. In the context of increasing market competition, globalization, and the instability of the external environment, enterprises must focus on the effectiveness of their pricing policy. Changes in demand, competitive conditions, and consumer habits require a shift from traditional to more flexible and strategically oriented decisions. Pricing policy is a key element of strategic management that directly influences an enterprise's competitiveness, profitability, and market positioning. Therefore, its formulation requires a comprehensive approach that takes into account both internal and external factors. This increases the relevance of applying strategic approaches to pricing.

Purpose. The purpose of this article is to examine strategic approaches to the formation and management of enterprise pricing policy in the context of market competition, develop an author's approach, and identify directions for its improvement, considering both internal and external factors.

Research Methods. To achieve the goal of the work, methods of theoretical generalization, comparative analysis, systems approach, and structural-logical modeling have been used. Theoretical generalization allows for the analysis of approaches to strategic management, comparative analysis helps to compare different strategies, the systems approach evaluates the interaction of internal and external factors, and structural-logical modeling substantiates the author's approach to integrating strategic management with competitive strategies.

Results. The article justifies the need for transitioning to strategic management of enterprise pricing policy based on the integration of cost, market, and value-based approaches. An adaptive-value model of regulatory type is proposed, which ensures the formation of balanced pricing decisions through the synchronized interaction of key regulators and consideration of market dynamics. It is expected that the implementation of this approach will lead to a 10–15% increase in pricing accuracy, a 7–12% growth in profitability, a 5–10% increase in market share, and enhanced enterprise adaptability to changes in the external environment.

Discussion. Further research should be directed at the development of econometric models for evaluating the effectiveness of the proposed approach, as well as its implementation in the operations of enterprises from various industries. A promising direction is the integration of digital analytical tools into the process of managing pricing policy, which will improve the justification and timeliness of pricing decisions.

Key words: enterprise pricing policy, strategic management, market competition, pricing, competitiveness.

УДК 658

Правдивець Олександр Миколайович

кандидат військових наук,
завідувач кафедри управління
фінансово-економічної безпеки
Науково-навчального інституту
менеджменту безпеки
ВНЗ Університет економіки та права
«КРОК»

ORCID: 0000-0001-5242-9683

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-46

МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ЦІНОУТВОРЕННЯ АУДИТУ ПЕРСОНАЛЬНОГО ВІЙСЬКОВОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. Вступ. В умовах воєнного стану персональний військовий облік підприємств перетворився на важливий елемент системи економічної безпеки, кадрової стійкості та забезпечення безперервності діяльності суб'єктів господарювання. Зростання кількості регуляторних вимог, рівня відповідальності керівників підприємств і вартості потенційних втрат обумовлює необхідність переходу від традиційних витратних підходів до визначення вартості аудиторських послуг до ризик-орієнтованих моделей ціноутворення, які враховують реальний рівень управлінського ризику.

Мета. Теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення математичної моделі ціноутворення аудиту персонального військового обліку підприємств, заснованої на оцінюванні сукупного управлінського ризику.

Матеріали і методи. У дослідженні використано системний, структурно-функціональний, логічний, економіко-математичний, порівняльний та ризик-орієнтований підходи. Застосовано методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, математичного моделювання, функціонального аналізу, агрегування ризиків, порівняльного аналізу математичних моделей ціноутворення, а також графічного моделювання для візуалізації результатів дослідження.

Результати. Вперше запропоновано математичну модель ціноутворення аудиту персонального військового обліку підприємств, у якій вартість аудиторського продукту визначається як функція сукупного управлінського ризику. Формалізовано структуру сукупного ризику шляхом агрегування локальних ризиків, що визначаються через ймовірність настання негативної події, масштаб її впливу та критичність наслідків. На основі порівняльного аналізу математичних моделей обґрунтовано доцільність використання мультиплікативної функції типу Cobb–Douglas, яка забезпечує монотонність, масштабованість, економічну інтерпретованість параметрів та можливість логарифмічної трансформації для подальшої статистичної калібровки моделі. Доведено, що економічна цінність аудиту персонального військового обліку визначається не трудомісткістю виконання аудиторських процедур, а його здатністю знижувати сукупний управлінський ризик підприємства. Розроблена модель створює наукове підґрунтя для переходу до ризик-орієнтованого ціноутворення аудиторських продуктів та може бути використана як основа для створення цифрових калькуляторів вартості аудиту, автоматизованих систем підтримки управлінських рішень і методик економічного обґрунтування вартості спеціалізованих аудиторських послуг. Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні нового ризик-орієнтованого підходу до ціноутворення аудиту персонального військового обліку, який, на відміну від існуючих витратних, погодинних та лінійних моделей, базується на кількісному оцінюванні сукупного управлінського ризику із застосуванням мультиплікативної математичної функції. Запропонована модель може бути використана консалтинговими компаніями, внутрішніми аудиторами, службами економічної безпеки підприємств, суб'єктами аудиторської діяльності та розробниками цифрових



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/>)

інформаційних систем для формування прозорого, економічно обґрунтованого механізму визначення вартості аудиту персонального військового обліку.

Перспективи. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію моделі, статистичне оцінювання її параметрів, розроблення галузевих методик визначення ризикових коефіцієнтів, створення цифрових калькуляторів вартості аудиту та інтеграцію запропонованої моделі до систем управління економічною безпекою підприємств.

Ключові слова: ціноутворення, математична модель, сукупний управлінський ризик, аудит військового обліку, ризик-орієнтований підхід, воєнний стан.

Постановка проблеми. Воєнний стан суттєво трансформував роль персонального військового обліку на підприємствах, перетворивши його з формальної кадрової функції на критичний елемент системи управління персоналом, економічної безпеки та безперервності діяльності. Посилення мобілізаційних процесів, зростання інтенсивності контрольних заходів, а також персоналізація управлінської відповідальності керівників підприємств зумовлюють підвищення рівня управлінських і правових ризиків у цій сфері. За таких умов аудит персонального військового обліку перестає бути суто процедурною перевіркою відповідності документів вимогам законодавства і набуває ознак ризик-орієнтованого управлінського інструменту. Водночас практика формування вартості аудиторських послуг у зазначеній сфері залишається переважно витратною або погодинною, що не дозволяє адекватно відобразити складність управлінського контексту, масштаби потенційних наслідків та рівень відповідальності керівника. Таким чином, виникає методологічна суперечність між реальною економічною цінністю аудиту військового обліку як інструменту зниження управлінських ризиків та способами її вартісної оцінки. Подолання цієї суперечності потребує розроблення та наукового обґрунтування математичної моделі ціноутворення, яка б безпосередньо пов'язувала вартість аудиторського продукту з рівнем сукупного управлінського ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ціноутворення аудиторських послуг традиційно досліджується в межах економіки аудиту та ринку професійних послуг. Однією з перших фундаментальних праць у цьому напрямі є дослідження D. Simunic [1], у якому запропоновано емпіричну модель формування аудиторських гонорарів (audit fees) залежно від характеристик клієнта та ризику аудиторської перевірки. Подальший розвиток теорії ціноутворення аудиторських послуг пов'язаний із працями L. DeAngelo [2], яка обґрунтувала взаємозв'язок між якістю аудиту, розміром аудиторської фірми та структурою ринку аудиторських послуг. Теоретичне підґрунтя ризик-орієнтованого підходу формує кількісна теорія ризику, започаткована S. Kaplan та B. Garrick [3], які визначили ризик як поєднання можливого сценарію, ймовірності його реалізації та наслідків. Подальший розвиток концепції ризику здійснено у працях T. Aven [4], де систематизовано сучасні підходи до трактування ризику як характеристики невизначеності управлінських рішень. Нормативне закріплення принципів ризик-менеджменту забезпечує міжнародний стандарт ISO 31000:2018 [5], який визначає загальні вимоги до процесів ідентифікації, оцінювання та управління ризиками. У сфері аудиту концепція ризик-орієнтованого підходу знайшла відображення у Міжнародній професійній практичній рамці (IPPF) Інституту внутрішніх аудиторів [6] та отримала подальший розвиток у працях D. Griffiths [7], який обґрунтував методологію risk-based auditing як інструменту концентрації аудиторських процедур на найбільш критичних ризиках діяльності організації. Важливе значення для розвитку досліджуваної проблематики має фінансова концепція risk-adjusted pricing (ціноутворення з урахуванням ризику), відповідно до якої ціна продукту або послуги формується з урахуванням рівня ризику. Теоретичні засади цього підходу розкрито у працях N. Doherty [8] та J. Hull [9], а його розвиток у сфері корпоративних фінансів представлено в роботах T. Copeland, J. Weston та K. Shastri [10], які довели залежність економічної вартості управлінських рішень від величини прийнятого ризику. З математичної точки зору побудова мультиплікативних моделей ґрунтується на виробничій функції Cobb–Douglas [11], яка характеризується економічною інтерпретованістю параметрів, можливістю логарифмічної трансформації, оцінювання еластичності факторів та подальшої статистичної калібровки моделі. Саме ці властивості зумовили широке використання функцій типу Cobb–Douglas у сучасних економіко-математичних дослідженнях. Новітні наукові праці (2023–2025 рр.) свідчать про суттєве розширення переліку факторів, що впливають на величину audit fees. Зокрема, B. Xue та N. O'Sullivan [12] досліджують вплив ризику, корпоративного управління та характеристик аудиторської фірми на формування вартості аудиту; E. Yeboah та співавтори [13] аналізують взаємозв'язок між галузевою спеціалізацією аудитора, тривалістю підготовки аудиторського висновку та рівнем аудиторських гонорарів; M. Subedi [14] систематизує сучасні детермінанти audit fees із використанням методів машинного навчання; H. Xu [15] обґрунтовує вплив регуляторної інтенсивності на зміну вартості аудиторських послуг. Аналітичні матеріали Audit Analytics [16] також підтверджують стійку тенденцію до зростання аудиторських гонорарів під впливом ускладнення нормативно-правового середовища та підвищення регуляторних вимог. Окремі аспекти ризик-орієнтованого аудиту персонального військового обліку підприємств висвітлено у попередніх дослідженнях автора [17], де аудит обґрунтовано як інструмент

управління мобілізаційними, кадровими та правовими ризиками підприємства. Проте питання математичного моделювання вартості такого аудиту як функції сукупного управлінського ризику залишалося нерозкритим. Отже, аналіз наукової літератури засвідчив, що сучасні дослідження сформували ґрунтовне теоретико-методологічне підґрунтя для розвитку теорії ціноутворення аудиторських послуг, кількісної теорії ризику, ризик-орієнтованого аудиту та концепції risk-adjusted pricing (ціноутворення з урахуванням ризику). Водночас у науковій літературі відсутній інтегрований економіко-математичний підхід до визначення вартості аудиту персонального військового обліку підприємств як функції сукупного управлінського ризику. Запропоноване дослідження спрямоване на усунення цієї наукової прогалини шляхом розроблення математичної моделі ризик-орієнтованого ціноутворення аудиту персонального військового обліку підприємств.

Метою статті розроблення математичної моделі ціноутворення аудиторських продуктів у сфері персонального військового обліку на підприємствах як функції сукупного управлінського ризику.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, математичного моделювання, кількісні методи аналізу, системний, структурний, процесний, математичний, адаптивний, ризико-орієнтований, комплексний наукові підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній практиці вартість аудиторських послуг традиційно визначається на основі витратних підходів, які враховують трудомісткість аудиторських процедур, витрати робочого часу, кваліфікацію аудиторів та організаційну складність виконання робіт. Такий підхід є обґрунтованим для більшості видів аудиту, оскільки їх основним результатом виступає підтвердження достовірності інформації або перевірка відповідності встановленим вимогам. Водночас аудит персонального військового обліку підприємств має іншу економічну природу. Його основною цінністю є не кількість перевірених документів чи виконаних процедур, а здатність своєчасно виявляти, оцінювати та мінімізувати управлінські ризики, пов'язані з порушенням вимог законодавства у сфері військового обліку. Результатом такого аудиту є не лише встановлення фактів невідповідності, а й формування управлінських рішень, спрямованих на зниження ризику застосування адміністративної відповідальності, втрати кадрової стійкості, порушення безперервності діяльності підприємства та інших негативних наслідків. За таких умов економічна цінність аудиту визначається не обсягом виконаних аудиторських процедур, а величиною управлінського ризику, який він дозволяє виявити та знизити. Такий підхід відповідає сучасній концепції ризик-орієнтованого аудиту та принципам risk-adjusted pricing, відповідно до яких вартість професійних послуг повинна враховувати рівень ризику, що є об'єктом управління [6–10], а також узгоджується з результатами попередніх досліджень автора щодо ризик-орієнтованого аудиту персонального військового обліку підприємств [17]. Отже, вихідною науковою гіпотезою цього дослідження є припущення, що вартість аудиту персонального військового обліку повинна визначатися як функція сукупного управлінського ризику підприємства. Формально зазначену залежність можна подати у вигляді:

$$P_{rice} = f(R_{\Sigma}), \quad (1)$$

де P_{rice} — вартість аудиторського продукту;

R_{Σ} — сукупний управлінський ризик, пов'язаний з організацією та веденням персонального військового обліку на підприємстві.

Сукупний управлінський ризик у сфері персонального військового обліку пропонується розглядати як інтегральну ймовірнісно-економічну характеристику, що відображає загальний рівень управлінської небезпеки, сформований сукупною дією взаємопов'язаних локальних ризиків, які виникають у процесі організації та ведення персонального військового обліку на підприємстві [3–5]. На відміну від окремих операційних або фінансових ризиків, ризики у сфері персонального військового обліку не існують ізольовано. Недоліки в організації одного процесу можуть одночасно породжувати декілька негативних наслідків: адміністративну відповідальність посадових осіб, втрату можливості бронювання працівників, порушення кадрової стійкості, зниження безперервності діяльності підприємства, виникнення додаткових фінансових витрат та репутаційних втрат. Саме тому об'єктом математичного моделювання є не окремий ризик, а їх інтегральна сукупність. Таким чином, сукупний управлінський ризик характеризує потенційну величину негативного впливу всієї системи персонального військового обліку на економічну безпеку підприємства та відображає результат одночасної дії локальних ризиків різної природи. На відміну від окремих операційних або фінансових ризиків, сукупний управлінський ризик у сфері персонального військового обліку характеризується: високим рівнем персоналіфікації відповідальності керівника підприємства; безпосередньою залежністю від змін нормативно-правового та регуляторного середовища; нелінійним характером взаємодії окремих ризиків та їх наслідків; впливом на кадрову стійкість і безперервність діяльності підприємства; системним характером впливу на економічну безпеку підприємства в умовах воєнного стану. Оскільки сукупний управлінський ризик формується під впливом множини локальних ризиків, кожний із яких характеризується різною ймовірністю виникнення, масштабом впливу та управлінською значущістю, його доцільно визначати шляхом агрегування окремих ризикових компонентів. Такий підхід відповідає

сучасним принципам кількісного аналізу ризиків, згідно з якими інтегральний показник формується як зважена комбінація окремих факторів ризику [3–5]. З метою врахування неоднакової важливості окремих локальних ризиків у загальній структурі управлінської небезпеки пропонується використовувати вагові коефіцієнти, які відображають відносний внесок кожного ризику у формування сукупного управлінського ризику підприємства. Значення вагових коефіцієнтів можуть визначатися експертним методом, статистичним аналізом або на основі результатів подальших емпіричних досліджень. Таким чином, сукупний управлінський ризик доцільно визначати як агрегований показник локальних ризиків:

$$R_{\Sigma} = \sum_{j=1}^m w_j R_j \quad (2)$$

де w_j — вагові коефіцієнти значущості окремих ризиків;

R_j — локальний ризик.

Отже, сукупний управлінський ризик є інтегральною характеристикою ризикового стану системи персонального військового обліку підприємства та відображає сумарний результат впливу всіх локальних ризиків з урахуванням їх відносної значущості. Наступним етапом побудови математичної моделі є формалізація локального управлінського ризику. Сукупний управлінський ризик підприємства формується під впливом окремих локальних ризиків, кожний із яких характеризує конкретну потенційну загрозу, пов'язану з організацією та веденням персонального військового обліку. До таких ризиків можуть належати порушення порядку ведення військового обліку, несвоєчасне подання повідомлень, недоліки у веденні облікових документів, помилки під час оформлення бронювання, невиконання вимог нормативно-правових актів та інші фактори, що здатні негативно вплинути на кадрову стійкість і економічну безпеку підприємства. Відповідно до сучасної кількісної теорії ризику, започаткованої S. Kaplan та B. Garrick [3] і розвиненої у подальших дослідженнях [4; 5], кожний локальний ризик доцільно оцінювати за трьома взаємопов'язаними характеристиками: ймовірністю виникнення негативної події, масштабом її впливу та критичністю можливих наслідків. На відміну від класичних моделей кількісного оцінювання ризику, які переважно ґрунтуються на двофакторному підході Probability $\times$ Impact, у цьому дослідженні запропоновано трифакторну модель Probability $\times$ Impact $\times$ Criticality. Введення параметра Criticality обумовлено специфікою персонального військового обліку підприємств, де однакові за ймовірністю та масштабом впливу ризикові події можуть суттєво відрізнятися за своїми стратегічними наслідками для кадрової стійкості, безперервності діяльності, виконання мобілізаційних завдань та економічної безпеки підприємства. Це дозволяє підвищити адекватність кількісної оцінки ризику та адаптувати класичну модель до особливостей предметної області. Такий підхід забезпечує комплексне оцінювання ризику, оскільки враховує не лише можливість його реалізації, а й потенційний економічний та управлінський ефект. Для інтеграції зазначених характеристик використовується мультиплікативна модель. Її застосування обумовлено тим, що ризик виникає лише за одночасної наявності всіх трьох складових. Якщо хоча б одна з них набуває мінімального значення, інтегральний рівень локального ризику відповідно зменшується. Крім того, мультиплікативна форма дозволяє адекватно відобразити ефект взаємного підсилення окремих характеристик ризику та відповідає сучасним підходам до кількісного оцінювання ризиків [3–5]. З урахуванням зазначеного локальний управлінський ризик визначається за формулою:

$$R_j = P_j \times I_j \times C_j \quad (3)$$

де: P_j — ймовірність реалізації ризику;

I_j — масштаб впливу ризику на діяльність підприємства;

C_j — критичність наслідків ризику для керівника підприємства.

У запропонованій моделі локальний управлінський ризик характеризується трьома взаємодоповнюючими параметрами: ймовірністю виникнення ризикової події (P_j), масштабом її впливу (I_j) та критичністю наслідків для діяльності підприємства (C_j). Ймовірність виникнення ризику (P_j) характеризує можливість реалізації конкретної ризикової події у процесі організації та ведення персонального військового обліку. Її величина визначається з урахуванням фактичного стану системи військового обліку, наявності типових порушень, результатів попередніх перевірок, рівня організації внутрішнього контролю та інших факторів, що впливають на можливість виникнення порушення. Масштаб впливу (I_j) характеризує силу негативного впливу ризикової події на діяльність підприємства у разі її реалізації. При цьому оцінюється не сам факт порушення, а величина його потенційного впливу на функціонування підприємства, включаючи можливі фінансові втрати, адміністративні санкції, порушення виробничих процесів, втрату кадрової стійкості та інші негативні наслідки. Критичність наслідків (C_j) відображає стратегічну значущість ризику для економічної безпеки підприємства. На відміну від масштабу впливу, який характеризує інтенсивність окремої події, критичність визначає здатність відповідного ризику порушити досягнення стратегічних цілей підприємства, вплинути на безперервність його діяльності, виконання мобілізаційних завдань, функціонування критично важливих бізнес-процесів та забезпечення кадрової стійкості. Таким чином, параметри (I_j) та (C_j) не є тотожними. Перший характеризує величину безпосереднього негативного впливу окремої

події, тоді як другий відображає стратегічну важливість її наслідків для функціонування підприємства в цілому. Саме розмежування цих двох характеристик дозволяє більш повно оцінити управлінський ризик та підвищує точність побудованої математичної моделі. Отже, R_{Σ} відображає інтегральний рівень управлінської загрози, що виникає внаслідок недосконалої організації військового обліку.

Далі постає питання: якою має бути функція $f(R_{\Sigma})$? Можливі альтернативи — лінійна модель:

$$P_{rice} = a + bR_{\Sigma}. \quad (4)$$

Аддитивна модель із коригуючими надбавками або мультиплікативна (risk-adjusted) модель. Лінійна модель є недостатньо чутливою до комбінації кількох ризиків високої критичності. Вона передбачає пропорційне зростання вартості, тоді як у реальних умовах воєнного стану спостерігається ефект посилення (синергії) ризиків.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз математичних моделей ціноутворення аудиту персонального військового обліку

Математична модель	Переваги	Недоліки	Придатність для ризик-орієнтованого ціноутворення
Лінійна	Простота побудови та розрахунку	Не враховує синергетичний ефект взаємодії ризиків; передбачає пропорційне зростання вартості	Низька
Аддитивна	Дозволяє враховувати окремі фактори через систему надбавок	Недостатньо відображає взаємний вплив ризиків; складно забезпечити масштабованість	Середня
Мультиплікативна (Cobb–Douglas)	Враховує взаємодію ризиків; забезпечує монотонність, масштабованість, логарифмічну трансформацію та оцінювання еластичності	Потребує калібрування параметрів моделі	Висока

Джерело: узагальнено автором на основі [1–11]

Як свідчать результати порівняльного аналізу, найбільш придатною для моделювання вартості аудиту персонального військового обліку є мультиплікативна функція типу Cobb–Douglas. На відміну від лінійної та аддитивної моделей, вона дозволяє адекватно відобразити нелінійний характер впливу сукупного управлінського ризику на вартість аудиторського продукту, забезпечує економічну інтерпретованість параметрів, масштабованість моделі та можливість її подальшої статистичної калібровки. З урахуванням цього доцільним є використання мультиплікативної моделі, що відповідає концепції risk-adjusted pricing [9–10] та математичній природі функцій Cobb–Douglas [11]. Вибір мультиплікативної функції типу Cobb–Douglas обумовлений її теоретичними та прикладними властивостями. По-перше, модель забезпечує монотонний характер залежності, за якого збільшення будь-якого ризикового параметра приводить до відповідного зростання вартості аудиторського продукту. По-друге, вона має економічно інтерпретовані параметри, що дозволяє кількісно оцінювати внесок окремих факторів ризику у формування кінцевої вартості. По-третє, функція допускає логарифмічну трансформацію, яка забезпечує можливість оцінювання еластичності факторів та подальшої статистичної калібровки моделі. Крім того, мультиплікативна структура природно відображає взаємне підсилення окремих ризиків, що є характерним для складних управлінських систем в умовах воєнного стану. Саме ці властивості зумовили вибір функції Cobb–Douglas як математичної основи запропонованої моделі ціноутворення.

$$P_{rice} = B \cdot K(R_{\Sigma}) \quad (5)$$

де B — базова ціна; $K(R_{\Sigma})$ — коефіцієнт, що відображає масштабування вартості залежно від рівня ризику. Оскільки R_{Σ} може набувати різних значень залежно від кількості ризиків та шкали оцінювання, його необхідно нормалізувати:

$$\tilde{R} = \frac{R_{\Sigma} - R_{\min}}{R_{\max} - R_{\min}}. \quad (6)$$

Тоді коефіцієнт масштабування може бути заданий як:

$$K(R_{\Sigma}) = 1 + \alpha \tilde{R} \quad (7)$$

де α — параметр чутливості моделі.

У загальному вигляді модель ціноутворення набуває форми:

$$Price = B \cdot \left(1 + \alpha \frac{R_{\Sigma} - R_{\min}}{R_{\max} - R_{\min}} \right). \quad (8)$$

Запропонований підхід узгоджується із сучасними дослідженнями детермінант вартості аудиту, відповідно до яких ціна аудиторських послуг залежить від сукупності ризикових характеристик клієнта та регуляторного середовища [12–16]. З урахуванням того, що сукупний ризик складається з декількох структурних компонентів (управлінський, кадровий, регуляторний, призовний тощо), доцільно перейти до декомпозиційної форми:

$$Price = B \cdot K_R \cdot K_C \cdot K_M \cdot K_P \cdot K_U, \quad (9)$$

де кожен коефіцієнт відображає окрему складову ризикового середовища. Запропонована модель відповідає основним вимогам, які висуваються до економіко-математичних моделей ціноутворення. По-перше, вона є монотонною, оскільки збільшення будь-якого ризикового коефіцієнта призводить до зростання вартості аудиторського продукту. По-друге, модель характеризується масштабованістю, що дозволяє включати додаткові ризикові фактори без зміни її математичної структури. По-третє, вона забезпечує економічну інтерпретованість кожного коефіцієнта, який відображає окрему складову ризикового середовища. По-четверте, функція допускає логарифмічну трансформацію, що створює передумови для статистичного оцінювання параметрів та емпіричної калібровки моделі. Нарешті, мультиплікативний характер моделі дозволяє відобразити ефект взаємного підсилення окремих ризиків, який характерний для систем управління підприємствами в умовах воєнного стану. Таким чином, мультиплікативна форма обрана з огляду на: монотонність: зростання будь-якого ризику збільшує ціну; ідентифікованість: кожен коефіцієнт має економічну інтерпретацію; чутливість: модель реагує на зміну навіть одного критичного параметра; масштабованість: можливість додавання нових факторів без руйнування структури. Для аналізу властивостей моделі зручно перейти до логарифмічної форми:

$$\ln Price = \ln B + \sum_{i=1}^n \ln K_i. \quad (10)$$

Це дозволяє трактувати вплив кожного коефіцієнта як адитивний у логарифмічному просторі та застосовувати інструментарій еластичності:

$$\varepsilon_i = \frac{\partial \ln Price}{\partial \ln K_i}. \quad (11)$$

Таким чином, модель набуває властивостей, притаманних сучасним системам ціноутворення з урахуванням ризику. Такий підхід традиційно використовується при дослідженні виробничих функцій типу Cobb–Douglas та моделей ризик-орієнтованого ціноутворення [9–12]. Отже, отримана математична модель відображає економічну логіку ризик-орієнтованого аудиту: вартість аудиторського продукту є функцією не витрат часу, а рівня сукупного управлінського ризику, що дозволяє подолати суперечність між економічною сутністю аудиту як інструменту зниження ризиків і традиційними витратними підходами до формування його вартості.

Висновки. У результаті проведеного дослідження досягнуто поставленої мети щодо теоретико-методологічного обґрунтування та розроблення математичної моделі ціноутворення аудиту персонального військового обліку підприємств як функції сукупного управлінського ризику. На основі положень теорії ризику, концепції risk-based auditing та сучасних підходів до risk-adjusted pricing обґрунтовано доцільність використання мультиплікативної математичної моделі для визначення вартості аудиторського продукту в умовах воєнного стану. Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що вперше запропоновано математичну модель ціноутворення аудиту персонального військового обліку підприємств, у якій вартість аудиторського продукту визначається як функція сукупного управлінського ризику. На відміну від існуючих витратних, погодинних та лінійних моделей, запропонований підхід базується на мультиплікативній функції типу Cobb–Douglas, що забезпечує кількісне врахування впливу локальних ризиків, масштабованість моделі, можливість логарифмічної трансформації та її використання в автоматизованих системах розрахунку вартості аудиторських послуг. Доведено, що традиційні витратні та погодинні підходи до формування вартості аудиторських послуг не відображають реального рівня управлінських, правових і кадрових ризиків, пов'язаних з організацією та веденням персонального військового обліку. В умовах посилення мобілізаційних процесів, персоналізації відповідальності керівників підприємств і зростання регуляторного навантаження аудит у цій сфері набуває характеру інструменту управління сукупним ризиком, а не лише процедури перевірки відповідності вимогам законодавства. Обґрунтовано доцільність розгляду вартості аудиторського продукту як функції сукупного управлінського ризику. Сукупний ризик формалізовано шляхом агрегування локальних ризиків, що визначаються як добуток ймовірності настання негативної події, масштабу її впливу

та критичності наслідків. Такий підхід забезпечує кількісне оцінювання рівня управлінської загрози та створює наукове підґрунтя для встановлення функціональної залежності між ризиком і вартістю аудиторського продукту. Доведено, що економічна цінність аудиту персонального військового обліку визначається не обсягом виконаних аудиторських процедур, а його здатністю знижувати сукупний управлінський ризик підприємства. Саме ця закономірність покладена в основу запропонованої математичної моделі та визначає її принципову відмінність від традиційних витратних і погодинних підходів до формування вартості аудиторських послуг. Обґрунтовано переваги мультиплікативної моделі ціноутворення порівняно з лінійними та адитивними моделями. Запропонована модель забезпечує монотонність залежності між рівнем ризику та вартістю аудиту, економічну інтерпретованість кожного коефіцієнта, чутливість до змін окремих ризикових факторів, масштабованість структури та можливість логарифмічної трансформації для подальшого статистичного оцінювання параметрів і калібрування моделі. Мультиплікативний характер функції дозволяє адекватно відобразити ефект взаємного підсилення ризиків, характерний для складних організаційно-управлінських систем в умовах воєнного стану. Теоретичне значення отриманих результатів полягає у розвитку концепції ризик-орієнтованого аудиту персонального військового обліку шляхом її доповнення економіко-математичним інструментарієм ризик-орієнтованого ціноутворення аудиторських продуктів. Запропонований підхід формує методологічну основу для подальших досліджень взаємозв'язку між управлінським ризиком, економічною безпекою підприємства та вартістю спеціалізованих аудиторських послуг. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованої моделі консалтинговими компаніями, внутрішніми аудиторами, службами економічної безпеки підприємств та розробниками цифрових інформаційних систем для формування прозорого, об'єктивного й економічно обґрунтованого механізму визначення вартості аудиту персонального військового обліку. Запропонована математична модель створює теоретичне підґрунтя для формування нового напрямку наукових досліджень — ризик-орієнтованого ціноутворення аудиторських продуктів, у межах якого визначення вартості аудиту базується на оцінюванні сукупного управлінського ризику підприємства. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію параметрів моделі, статистичне оцінювання її коефіцієнтів, розроблення галузевих методик визначення ризикових параметрів, створення цифрових калькуляторів вартості аудиту та інтеграцію моделі до систем управління економічною безпекою підприємств. Таким чином, у сучасних умовах воєнного стану ціноутворення аудиту персонального військового обліку повинно ґрунтуватися не на оцінюванні трудомісткості аудиторських процедур, а на економічній оцінці рівня сукупного управлінського ризику, який цей аудит дозволяє знизити.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Simunic D.A. The Pricing of Audit Services: Theory and Evidence. *Journal of Accounting Research*. 1980. Vol. 18, No. 1. P. 161–190. DOI: <https://doi.org/10.2307/2490397>
2. DeAngelo L. E. Auditor Size and Audit Quality. *Journal of Accounting and Economics*. 1981. Vol. 3, No. 3. P. 183–199. DOI: [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(81\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(81)90002-1)
3. Kaplan S., Garrick B. On the Quantitative Definition of Risk. *Risk Analysis*. 1981. Vol. 1, No. 1. P. 11–27. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.1981.tb01350.x>
4. Aven T. The Risk Concept — Historical and Recent Development Trends. *Reliability Engineering & System Safety*. 2012. Vol. 99. P. 33–44. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.res.s.2011.11.006>
5. ISO 31000:2018. *Risk Management — Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 25.02.2026)
6. *International Professional Practices Framework (IPPF)*. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2017. 204 p.
7. Griffiths P. *Risk-Based Auditing*. 3rd ed. London: Routledge, 2016. 236 p.
8. Doherty N.A. *Integrated Risk Management: Techniques and Strategies for Managing Corporate Risk*. New York: McGraw-Hill, 2000. 646 p.
9. Hull J. C. *Risk Management and Financial Institutions*. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018. 832 p.
10. Copeland T.E., Weston J.F., Shastri K. *Financial Theory and Corporate Policy*. 4th ed. Boston: Pearson Addison-Wesley, 2005. 1000 p.

11. Cobb C. W., Douglas P. H. A Theory of Production. *American Economic Review*. 1928. Vol. 18, No. 1. P. 139–165. URL: <https://www.jstor.org/stable/1811556> (дата звернення: 25.02.2026)
12. Xue B., O'Sullivan N. The Determinants of Audit Fees in the Alternative Investment Market (AIM) in the UK: Evidence on the Impact of Risk, Corporate Governance and Auditor Size. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*. 2023. Vol. 50. Article 100523. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2023.100523>
13. Yeboah E. N., Addai B., Appiah K. O. Audit Pricing Puzzle: Do Audit Firm Industry Specialization and Audit Report Lag Matter? *Cogent Business & Management*. 2023. Vol. 10, No. 1. Article 2172013. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2172013>
14. Subedi M. Principles Based Accounting Standards, Audit Fees and Going Concern: Evidence Using Advanced Machine Learning. *International Journal of Accounting & Information Management*. 2024. Vol. 32, No. 2. P. 308–344. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJAIM-02-2023-0026>
15. Xu H. Regulatory Intensity and Audit Fees. *International Journal of Auditing*. 2025. Vol. 29, No. 1. P. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijau.12362>
16. 2023 Audit Fees Report. Audit Analytics, 2023. 20 p. URL: https://www.auditanalytics.com/doc/2023_Audit_Fees_Report.pdf (дата звернення: 25.02.2026)
17. Правдивець О.М. Ризик-орієнтований аудит персонального військового обліку на підприємствах в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. № 1(81). С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-222-228>

References

1. Simunic, D.A. (1980). The pricing of audit services: Theory and evidence. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 161–190. <https://doi.org/10.2307/2490397>
2. DeAngelo, L.E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, 3(3), 183–199. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(81\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(81)90002-1)
3. Kaplan, S., & Garrick, B. J. (1981). On the quantitative definition of risk. *Risk Analysis*, 1(1), 11–27. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.1981.tb01350.x>
4. Aven, T. (2012). The risk concept — Historical and recent development trends. *Reliability Engineering & System Safety*, 99, 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.res.2011.11.006>
5. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
6. Institute of Internal Auditors. (2017). *International professional practices framework (IPPF)*. The Institute of Internal Auditors.
7. Griffiths, P. (2016). *Risk-based auditing* (3rd ed.). Routledge.
8. Doherty, N.A. (2000). *Integrated risk management: Techniques and strategies for managing corporate risk*. McGraw-Hill.
9. Hull, J.C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). John Wiley & Sons.
10. Copeland, T. E., Weston, J. F., & Shastri, K. (2005). *Financial theory and corporate policy* (4th ed.). Pearson Addison-Wesley.
11. Cobb, C. W., & Douglas, P. H. (1928). A theory of production. *American Economic Review*, 18(1), 139–165. <https://www.jstor.org/stable/1811556>
12. Xue, B., & O'Sullivan, N. (2023). The determinants of audit fees in the Alternative Investment Market (AIM) in the UK: Evidence on the impact of risk, corporate governance and auditor size. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 50, Article 100523. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2023.100523>
13. Yeboah, E. N., Addai, B., & Appiah, K. O. (2023). Audit pricing puzzle: Do audit firm industry specialization and audit report lag matter? *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2172013. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2172013>
14. Subedi, M. (2024). Principles based accounting standards, audit fees and going concern: Evidence using advanced machine learning. *International Journal of Accounting & Information Management*, 32(2), 308–344. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-02-2023-0026>
15. Xu, H. (2025). Regulatory intensity and audit fees. *International Journal of Auditing*, 29(1), 92–110. <https://doi.org/10.1111/ijau.12362>
16. Audit Analytics. (2023). *2023 audit fees report*. https://www.auditanalytics.com/doc/2023_Audit_Fees_Report.pdf
17. Pravdyvets, O.M. (2026). Ryzik-oriientovanyi audyt personalnoho viiskovoho obliku na pidpriemstvakh v umovakh voiennoho stanu [Risk-oriented audit of personal military registration at enterprises under martial law]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 1(81), 222–228. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-222-228>

Дата першого надходження статті до видання: 27.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

Pravdyvets Oleksandr

*Candidate of Military Sciences,
Head of the Department of Management of
Financial and Economic Security
Scientific and Educational Institute of
Security Management
University of Economics and Law "KROK"*

MATHEMATICAL MODEL OF PRICING OF PERSONAL MILITARY ACCOUNTING AUDIT AT ENTERPRISES

Summary. Introduction. Under martial law, personnel military registration at enterprises has become an essential component of the system of economic security, workforce resilience, and business continuity. The growing number of regulatory requirements, the increasing liability of enterprise managers, and the rising cost of potential losses necessitate a transition from traditional cost-based approaches to audit pricing toward risk-oriented pricing models that adequately reflect the actual level of managerial risk.

Purpose. To provide a theoretical and methodological foundation for, and to develop, a mathematical pricing model for the audit of personnel military registration at enterprises based on the assessment of aggregate managerial risk.

Materials and Methods. The study employed systemic, structural-functional, logical, economic-mathematical, comparative, and risk-oriented approaches. The research methodology included scientific abstraction, analysis and synthesis, mathematical modelling, functional analysis, risk aggregation, comparative analysis of mathematical pricing models, and graphical modelling for the visualization of research findings.

Results. For the first time, a mathematical pricing model for the audit of personnel military registration at enterprises has been developed, in which the audit fee is determined as a function of aggregate managerial risk. The structure of aggregate risk has been formalized through the aggregation of local risks defined by the probability of an adverse event, the magnitude of its impact, and the severity of its consequences. Based on a comparative analysis of mathematical pricing models, the suitability of the Cobb–Douglas multiplicative function has been substantiated due to its monotonicity, scalability, economic interpretability of parameters, and the possibility of logarithmic transformation for subsequent statistical calibration. It has been demonstrated that the economic value of an audit of personnel military registration is determined not by the labour intensity of audit procedures but by its ability to reduce the enterprise's aggregate managerial risk. The proposed model establishes a theoretical foundation for the transition to risk-oriented pricing of audit services and may serve as the basis for developing digital audit pricing calculators, automated decision-support systems, and methodologies for the economic justification of specialized audit service fees. The scientific novelty of the study lies in the development of a new risk-oriented approach to pricing the audit of personnel military registration, which, unlike traditional cost-based, hourly, and linear pricing models, is based on the quantitative assessment of aggregate managerial risk using a multiplicative mathematical function. The proposed model may be applied by consulting companies, internal auditors, enterprise economic security units, audit firms, and developers of digital information systems to establish a transparent, economically justified mechanism for determining the price of personnel military registration audits.

Prospects. Future research should focus on the empirical validation of the proposed model, statistical estimation of its parameters, the development of industry-specific methodologies for determining risk coefficients, the creation of digital audit pricing calculators, and the integration of the proposed model into enterprise economic security management systems.

Key words: pricing, mathematical model, aggregate management risk, personal military registration audit, risk-based approach, martial law.



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/>)