

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 10 (102) / 2025
1 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Ідентифікатор медіа R30-03665

№ 10 (102)

1 том

Київ 2025

ББК 65
УДК 33
М-43



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

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

Спеціальності:

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

Засновники:

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

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

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

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

© Автори статей, 2025

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

Редакція:

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

Редакційна колегія:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Експерти:

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

ЗМІСТ

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

- Горішевський Павло Анатолійович, Бірюкова Олександра Василівна,
Рибакова Світлана Сергіївна**
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ
ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ..... 11
- Громик Оксана Миколаївна, Бондарчук Лариса Федорівна**
ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ БЕЗПЕЧНОЇ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ Й ГІГІЄНІЧНИХ
СТАНДАРТІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА..... 20

ЕКОНОМІКА

- Будрейко Микита Андрійович**
НАПРЯМИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я У ВОЄННИЙ ПЕРІОД..... 28
- Денисенко Вікторія Олександрівна, Мельник Владислав Олександрович,
Самойленко Владислав Леонідович**
РИНОК ЗЕМЛІ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ 36
- Калініченко Артем В'ячеславович**
ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 42
- Конарівська Оксана Богданівна, Скорина Тарас Миколайович,
Яковишина Маргарита Сергіївна, Лігостаєв Вячеслав Вікторович**
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ І ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ
МІСТА КИЄВА..... 50
- Коцій Оксана Вікторівна, Васирик Наталія Михайлівна**
РОЛЬ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КРЕАТИВНИХ КОМАНД... 59
- Лемішко Олена Олександрівна, Вдовенко Наталія Михайлівна,
Шевченко Наталія Юріївна**
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЕВОЛЮЦІЇ БІХЕВІОРИСТИЧНИХ ФІНАНСІВ І
ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ВИРОБНИКІВ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 66
- Мазур Наталія Анатоліївна, Марусей Тетяна Володимирівна**
ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ
У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ..... 73

Петролюк Юрій Сергійович РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АВТОСЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА).....	79
Поночовна Олена Володимирівна ЕКОНОМЕТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ ДИНАМІКИ ТА ФАКТОРІВ ПРИБУТКОВОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ У ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОСТІ	87
Ракітін Олег Юрійович ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА	94
Романенко Оксана Борисівна УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЄКТАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В КОМУНАЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ	101
Романенко Олеся Валеріївна ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ БУДІВЕЛЬНОЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	110
Скрильник Андрій Сергійович РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В ГРОМАДАХ	119
Смолій Людмила Василівна, Ковальчук Олександр Сергійович ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ В АГРАРНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ	129
Тарлопов Ігор Олегович РИЗИКИ ВТРАТИ ІННОВАЦІЙНОГО ЦИФРОВОГО АКТИВУ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	136
Швед Тетяна Володимирівна, Біла Ірина Сергіївна ДЕТЕРМІНАНТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	142

МАРКЕТИНГ

Чернобровкіна Світлана Віталіївна, Рогач Антон Олексійович, Шабалтас Анастасія Олександрівна МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНІЙ ОСВІТІ.....	148
Завидівська Ольга Ігорівна, Гуль Іван Григорович, Мороз Володимир Павлович КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ	155
Луцьова Тетяна Сергіївна АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЦІНАМИ: ЗМІСТ, ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ	163
Мельниченко Олександр Володимирович ОПТИМІЗАЦІЯ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ БРЕНДІВ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	170
Петухов Володимир Русланович ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВOSTІ.....	179

Харенко Андрій Олександрович, Бортник Тетяна Іванівна ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ВИРОБНИКІВ ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ	186
---	-----

Янчук Тетяна Василівна МЕТАВСЕСВІТ І ВІРТУАЛЬНА РЕАЛЬНІСТЬ ЯК НОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ	196
--	-----

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Люльчук Іван Сергійович, Міняйло Вікторія Петрівна ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА: КОНТРОЛЬ ТА ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРЮВАННЯ	203
--	-----

Негоденко Вікторія Степанівна, Міняйло Вікторія Петрівна, Родінчук Юлія Вікторівна ПОДАТКОВИЙ АУДИТ ЗА РОЗРАХУНКАМИ ЗА ПОДАТКАМИ, ЗБОРАМИ ТА ОБОВ'ЯЗКАМИ ПЛАТЕЖАМИ	209
---	-----

Воляк Леся Романівна, Остапчук Сергій Миколайович НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ	215
---	-----

Копотієнко Тетяна Юріївна, Багімова Наталя Романівна ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА	224
--	-----

Оляднічук Наталія Володимирівна АДАПТАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ДО УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ	237
---	-----

Польовик Євгенія Вікторівна АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ	243
--	-----

Фоміна Олена Володимирівна ВПЛИВ НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ НА ОЦІНКУ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ У СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО ІНВЕСТИВАННЯ	252
--	-----

Шерстюк Олександр Леонідович, Баран Євгеній Миколайович АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗЕРВІВ ПІДПРИЄМСТВ	259
---	-----

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

- Gorishevskyy Pavlo, Biriukova Oleksandra, Rybakova Svitlana**
INNOVATIVE APPROACHES TO IMPLEMENTING THE CONCEPT OF SUSTAINABLE
DEVELOPMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS: GLOBAL PRACTICES
AND STRATEGIC GUIDELINES FOR UKRAINE 11
- Hromyk Oksana, Bondarchuk Larysa**
INTEGRATION OF THE PRINCIPLES OF SAFE LIFE ACTIVITY AND HYGIENE
STANDARDS IN THE RESTAURANT MANAGEMENT SYSTEM 20

ECONOMY

- Budreiko Mykyta**
ECONOMIC SUPPORT DIRECTIONS FOR HEALTH SYSTEM DEVELOPMENT
IN MARTIAL LAW 28
- Denysenko Viktoriia, Melnyk Vladyslav, Samoilenko Vladyslav**
THE LAND MARKET AS A FACTOR IN SHAPING THE STRATEGY FOR SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE 36
- Kalinichenko Artem**
ASSESSMENT OF THE FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT
OF CURRENT CHALLENGES 42
- Konarivska Oksana, Skoryna Taras, Yakovyshyna Marharyta, Lihostaiev Viacheslav**
ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF THE HOTEL
SERVICES MARKET IN KYIV 50
- Koshchii Oksana, Vasilik Natalia**
THE ROLE OF STRESS MANAGEMENT IN THE EFFECTIVE PERFORMANCE
OF CREATIVE TEAMS 59
- Lemishko Olena, Vdovenko Nataliia, Shevchenko Nataliia**
ORGANIZATIONAL MECHANISM OF THE EVOLUTION OF BEHAVIORAL FINANCE AND
FINANCIAL CONTROLLING IN TRANSPORT SERVICES FOR AGRICULTURAL PRODUCERS
UNDER THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY 66
- Mazur Natalia, Marusei Tetiana**
DIGITAL LITERACY AS A KEY COMPETENCY FOR FUTURE PROFESSIONALS IN
THE SOCIO-ECONOMIC SPHERE 73
- Petrolyuk Yuriy**
A COMPETITIVE STRATEGY DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION IN CONDITIONS
OF INSTABILITY (BASED ON THE EXAMPLE OF A CAR SERVICE COMPANY) 79

Ponochovna Olena ECONOMETRIC APPROACH TO THE ANALYSIS OF THE DYNAMICS AND PROFITABILITY FACTORS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF POLTAVA REGION IN A PERIOD OF INSTABILITY.....	87
Rakitin Oleh STATE SUPPORT IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC DAIRY CATTLE PRODUCTION.....	94
Romanenko Oksana RISK MANAGEMENT IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN THE MUNICIPAL SECTOR	101
Romanenko Olesia IDENTIFYING AND ANALYZING THE KEY SUCCESS FACTORS OF CONSTRUCTION DEVELOPMENT COMPANIES IN THE DIGITAL TRANSFORMATION ERA	110
Skrylnyk Andrii BUSINESS RELOCATION AS A TOOL FOR PRESERVING INCLUSIVE EMPLOYMENT IN COMMUNITIES.....	119
Smoliy Lyudmila, Kovalchuk Oleksandr EUROPEAN INTEGRATION PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF VALUE CHAINS IN THE AGRARIAN ECONOMY OF UKRAINE.....	129
Tarlopov Ihor RISKS OF LOSS OF INNOVATIVE DIGITAL ASSET IN THE CONDITIONS OF FORMATION OF THE DIGITAL ECONOMY.....	136
Shved Tetiana, Bila Iryna DETERMINANTS OF BUSINESS DECISION-MAKING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION...	142
MARKETING	
Chernobrovkina Svitlana, Rohach Anton, Shabaltas Anastasiia MARKETING RESEARCH ON THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MODERN EDUCATION	148
Zavydivska Olga, Hul Ivan, Moroz Volodymyr KEY ELEMENTS OF A FOOTBALL CLUB'S MARKETING STRATEGY	155
Lunova Tetiana ADAPTIVE PRICE MANAGEMENT: CONTENT, BENEFITS, AND CHALLENGES.....	163
Melnychenko Oleksandr OPTIMIZATION OF BRAND PORTFOLIO AS A PHARMACEUTICAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY IN MODERN CONDITIONS.....	170
Pietukhov Volodymyr PROSPECTS OF USING MARKETING TOOLS IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES.....	179
Kharenko Andrii, Bortnyk Tatiana ENSURING THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL PRODUCERS OF VEGETABLE PRODUCTS ON THE BASIS OF MARKETING.....	186
Yanchuk Tetiana THE METAVERSE AND VIRTUAL REALITY AS NEW DIGITAL MARKETING TOOLS.....	196

ACCOUNTING AND TAXATION

Liulchuk Ivan, Miniailo Viktoriia

FINANCIAL CONDITION OF AN ENTERPRISE: CONTROL AND IMPACT ON BUSINESS
EFFICIENCY 203

Nehodenko Viktoriia, Miniailo Viktoriia, Rodinchuk Yulia

TAX AUDIT OF CALCULATIONS FOR TAXES, FEES, AND MANDATORY PAYMENTS 209

Voliak Lesia, Ostapchuk Serhii

INTANGIBLE ASSETS IN THE DIGITAL ECONOMY: CHALLENGES FOR ACCOUNTING
AND ANALYSIS IN THE AGRICULTURAL SECTOR 215

Kopotiienko Tetiana, Bahimova Natalia

ORGANIZATION OF INTERNAL AUDIT AND STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMPANY'S
FINANCIAL RESULTS 224

Olyadnichuk Nataliya

ADAPTATION OF THE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEM OF AGRICULTURAL
BUSINESS TO THE CONDITIONS OF INSTABILITY AND EMERGENCY SITUATIONS 237

Polovyk Yevheniia

ANALYTICAL SUPPORT FOR NON-FINANCIAL REPORTING 243

Fomina Olena

THE IMPACT OF NON-FINANCIAL REPORTING ON BUSINESS VALUATION IN
A SUSTAINABLE INVESTMENT STRATEGY 252

Sherstiuk Oleksandr, Baran Yevhenii

ANALYTICAL ASSESSMENT OF THE FORMATION AND USE OF FINANCIAL RESERVES
OF ENTERPRISES 259

УДК 640.4:502.131.1:005.21(100+477)

Горішевський Павло Анатолійович

*викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
ЗВО «Університет Короля Данила»*

Gorishevskyy Pavlo

*Lecturer of the Department of
Tourism and Hotel and Restaurant Business
King Danylo University
ORCID: 0000-0002-1344-8686*

Бірюкова Олександра Василівна

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

Biriukova Oleksandra

*PhD, Head of the Department
Kyiv Applied College of Tourism and Hospitality
ORCID: 0000-0003-2168-9225*

Рибаків Світлана Сергіївна

*старший викладач
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Rybakova Svitlana

*Senior Lecturer
Poltava University Economics and Trade
ORCID: 0000-0001-8490-9235*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11569

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ

INNOVATIVE APPROACHES TO IMPLEMENTING THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS: GLOBAL PRACTICES AND STRATEGIC GUIDELINES FOR UKRAINE

Анотація. Вступ. Готельно-ресторанний сектор зазнає глобальних змін. Загострення екологічних проблем, зростання енергетичних витрат, підвищені очікування туристів щодо відповідального споживання та запровадження міжнародних стандартів соціальної відповідальності створюють нагальну потребу в застосуванні інноваційних підходів сталого розвитку у сфері гостинності. Світові провідні заклади активно запроваджують екологічні технології, дотримуються принципів циркулярної економіки, підтримують локальні ланцюги постачання й запроваджують сертифікацію за стандартами «зеленого» туризму. У результаті такі заходи не лише скорочують екологічний слід, але й посилюють конкурентні позиції на ринку. Питання сталого розвитку у готельно-ресторанному секторі для України набуває особливого значення, оскільки галузь гостинності є важливою складовою туристичної індустрії та має значний потенціал у відновленні економіки й формуванні позитивного іміджу держави на міжнародній арені.

Мета статті – розглянути особливості сталого розвитку в готельно-ресторанному бізнесі та інноваційні підходи до його реалізації; визначити світові тенденції і практики в даній галузі, потенційні шляхи для їх інтеграції в українські реалії.

Матеріали і методи. У ході проведеного дослідження було застосовано як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи пізнання. Теоретичну основу дослідження становлять праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені питанням сутності сталого розвитку в готельно-ресторанному бізнесі. У ході аналізу застосовано системний і діалектичний підходи, методи аналізу та синтезу, порівняльний метод, методи узагальнення та систематизації знань.

Результати. Сталий розвиток у сфері гостинності орієнтується на балансі трьох компонентів: економічного (ефективність бізнесу), екологічного (збереження природних ресурсів) та соціального (відповідальність перед суспільством і громадами). Для готелів та ресторанів це означає раціональне використання енергії та води, скорочення відходів, впровадження локальних продуктів, розвиток екотуризму. Екологічні заходи в готельному секторі сприяють поліпшенню якості життя населення та ефективній інтеграції в місцеву регіональну екосистему, слугують джерелом конкурентної переваги для готельного та ресторанного бізнесу. Це є надзвичайно важливим в умовах сьогоденної нестабільної ситуації.

Визначено інноваційні концепції: використання «зелених» технологій: енергоощадні системи (відновлювані джерела енергії, smart-контроль ресурсів); концепція «від ферми до столу» (farm-to-table), що розвиває локальне виробництво та зменшує вуглецевий слід; циркулярна економіка (повторне використання ресурсів, сортування й переробка відходів); соціальна інновація (залучення громад, освітні ініціативи, корпоративна соціальна відповідальність).

Розглянуто світові приклади, які більше пов'язані з глобальними стандартами, цифровими технологіями та великими інвестиціями, тоді як в Україні акцент робиться на локальних продуктах, соціальній відповідальності й поступовій інтеграції міжнародних екосертифікацій.

Загальний аналіз внутрішніх (фінансові обмеження, персонал готелю, низький рівень обізнаності) і зовнішніх (сезонність, обмеження в ухваленні рішень, регуляторні вимоги, норми, постачальники) бар'єрів демонструє необхідність комплексного підходу, спрямованого як на оптимізацію внутрішніх процесів, так і на вирішення зовнішніх програм із залученням урядових, освітніх і суспільних ініціатив для підтримки сталого розвитку.

Перспективи запровадження інноваційних концепцій сталого розвитку в готельно-ресторанному бізнесі України пов'язані з поєднанням міжнародного досвіду, локальних ресурсів та цифрових рішень. Вони здатні забезпечити підвищення конкурентоспроможності галузі, сприяти розвитку регіонального туризму та інтеграції України у глобальну систему сталого туризму.

Ключові слова: сталий розвиток, інновації, екологізація, регіональна екосистема, готельно-ресторанний бізнес, локальне виробництво, соціальна відповідальність.

Summary. Introduction. The hotel and restaurant sector is undergoing global changes. The aggravation of environmental problems, rising energy costs, increased expectations of tourists regarding responsible consumption, and the introduction of international standards of social responsibility create an urgent need for innovative approaches to sustainable development in the hospitality industry. Prominent organizations worldwide are progressively adopting environmental technologies, strengthening local supply chains, embracing circular economy principles, and implementing certifications aligned with green tourism standards. As a result, such measures not only reduce the environmental footprint but also strengthen competitive positions in the market. The issue of sustainable development in the hotel and restaurant sector is of particular importance for Ukraine, as the hospitality industry is an important component of the tourism industry and has significant potential for economic recovery and shaping a positive image of the country on the international arena.

The purpose of the article is to consider the features of sustainable development in the hotel and restaurant business and innovative approaches to its implementation; to identify global trends and practices in this industry, as well as potential ways to integrate them into Ukrainian realities

Materials and methods. Both general scientific and specialized methods of cognition were used in the course of the study. The theoretical basis of the study is formed by the works of leading domestic and foreign scientists devoted to the issues of the essence of sustainable development in the hotel and restaurant business. The analysis used systematic and dialectical approaches, methods of analysis and synthesis, comparative methods, and methods of generalization and systematization of knowledge.

Results. Sustainable development in the hospitality industry is based on a balance of three components: economic (business efficiency), environmental (conservation of natural resources), and social (responsibility to society and communities). For hotels and restaurants, this means rational use of energy and water, waste reduction, introduction of local products, and development of ecotourism. Environmental measures in the hotel sector contribute to improving the quality of life of the population and effective integration into the local regional ecosystem, serving as a source of competitive advantage for the hotel and restaurant business. This is extremely important in today's unstable situation.

Several modern innovative concepts have been identified that emphasize the use of environmentally friendly technologies, such as energy-saving systems powered by renewable energy sources and intelligent resource management. The farm-to-table approach supports local production while minimizing carbon emissions. Other achievements include promoting a circular economy through resource reuse, waste sorting and recycling, and fostering social innovation through community engagement, education, and corporate social responsibility initiatives.

Global examples are considered, which are more related to global standards, digital technologies, and large investments, while in Ukraine the emphasis is on local products, social responsibility, and the gradual integration of international eco-certifications.

A general analysis of internal (financial constraints, hotel staff, low awareness) and external (seasonality, decision-making constraints, regulatory requirements, standards, suppliers) barriers demonstrates the need for a comprehensive approach aimed at both optimizing internal processes and addressing external programs with the involvement of government, educational, and social initiatives to support sustainable development.

The prospects for introducing innovative sustainable development concepts in Ukraine's hotel and restaurant business are linked to a combination of international experience, local resources, and digital solutions. They can increase the industry's competitiveness, promote regional tourism development, and integrate Ukraine into the global sustainable tourism system.

Key words: sustainable development, innovation, greening, regional ecosystem, hotel and restaurant business, local production, social responsibility.

Постановка проблеми. Готельно-ресторанний бізнес належить до найбільш динамічних секторів світової економіки. Водночас він має суттєвий вплив на навколишнє середовище через інтенсивне використання води, енергоресурсів, продуктів харчування та утворення значної кількості відходів. Традиційні підходи до організації діяльності підприємств гостинності виявляються недостатніми для забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності. Запровадження інноваційних концепцій сталого розвитку — від енергоефективних технологій та «зеленого» будівництва до систем управління харчовими відходами й програм корпоративної соціальної відповідальності — є вирішальним фактором успішності в адаптації до змінних умов ринку, забезпечуючи високий рівень сервісу та унікальність пропонованих послуг в готельно-ресторанному бізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В. Гой проаналізував тренди у використанні інновацій у готельно-ресторанній індустрії та практику їх запровадження у світі. О. Дишкантюк досліджено інституціональну трансформацію індустрії гостинності через впровадження екологічних стандартів та принципів соціальної відповідальності бізнесу, а також механізми, які впливають на розвиток галузі в умовах сталого розвитку. І. Банева, В. Кушнірук, Г. Гарбар, Т. Іваненко та С. Павлюк розглянули інноваційні стратегії управління для готельно-ресторанного бізнесу та туризму як каталізатор економічного зростання. І. Поворознюк, Л. Нецадим, С. Тимчук, О. Литвин приділили увагу екологізації виробничої діяльності підприємств готельного сектору, що може позитивно впливає на підвищення якості життя суспільства та забезпечує ефективну інтеграцію в локальну регіональну екосистему, слугує важливим джерелом конкурентних переваг.

Мета статті — розглянути особливості сталого розвитку в готельно-ресторанному бізнесі, інноваційні підходи до його реалізації; визначити світові тенденції та практики в даній галузі, а також потенційні шляхи для їх інтеграції в українські реалії.

Виклад основного матеріалу. Інновації представляють собою нові або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію, послуги, а також організаційно-технічні рішення, що застосовуються в різних сферах діяльності. У межах цієї категорії виокремлюють широкий спектр елементів, серед

яких інноваційні програми та проекти, нові знання й інтелектуальні продукти, виробниче обладнання та технологічні процеси. Крім того, важливу роль відіграють складові інфраструктури для виробництва та підприємництва, рішення, спрямовані на оптимізацію виробничих, адміністративних чи комерційних процесів. До перелічених аспектів слід додати сировинні ресурси разом із методами їх видобування та переробки, товарну продукцію, а також інструменти формування споживчого ринку і системи збуту продукції. Усі ці компоненти комплексу відіграють суттєву роль у забезпеченні прогресу та впровадженні ефективних підходів до ведення діяльності у відповідних галузях [1, с. 108]. Управління готелями сьогодні вимагає впровадження сучасних інновацій та постійного вдосконалення для зміцнення конкурентних позицій і залучення ширшого кола клієнтів. Сучасний світ диктує тенденцію до прискорення процесів надання послуг у готелях і їх автоматизації, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність роботи закладу [2, с. 80]. Основними напрямками інноваційної діяльності в готельному бізнесі є запровадження енергозберігаючих технологій та використання екологічно чистих матеріалів у процесах будівництва, реконструкції та оснащення готельних об'єктів; вдосконалення систем управління через впровадження організаційних інновацій і цифровізацію бізнес-процесів; розробку нових продуктів і послуг з акцентом на їхню диференціацію та підвищення мобільності [3, с. 48]. Сучасні виклики спонукають готельні підприємства активно займатися пошуком і запровадженням інноваційних підходів, спрямованих на вдосконалення якості обслуговування та зміцнення їх конкурентних позицій [4, с. 290].

Сталий розвиток в готельно-ресторанному бізнесі охоплює гармонійне поєднання екологічних, економічних і соціальних аспектів у роботі підприємств. Сучасна індустрія гостинності характеризується зростанням екотуризму, впровадженням зелених технологій та посиленням соціальної відповідальності бізнесу [5, с. 142].

Інноваційні концепції сталого розвитку в готельно-ресторанному бізнесі охоплюють комплекс технологій, стратегій та управлінських рішень, які спрямовані на гармонійне поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості. Вони допомагають підвищити

конкурентоспроможність закладів, формують позитивний імідж у свідомості сучасних туристів та гостей [6, с. 177–178].

Сталий розвиток визнається ключовим принципом для формування та реалізації організаційної політики на глобальному рівні. Дослідники все більше звертають увагу на взаємозв'язок туризму і водокористування, розглядаючи його з регіональних та глобальних бізнес-перспектив. Харчова промисловість поступово усвідомлює свою важливу роль у забезпеченні екологічної стійкості, зосереджуючи зусилля на вдосконаленні енергоефективності, зменшенні кількості твердих відходів та впровадженні відповідних екологічних практик. Рівень зацікавленості у соціальних та екологічних аспектах громадського харчування зростає, що стимулює розвиток так званих «зелених» ресторанів. Проте, порівнюючи економічні переваги цієї галузі з її внеском у парникові викиди стає очевидним, що ресторанний сектор є одним із найменш сталих серед економічних напрямків на загальній екологічній картині. Готельні заклади чинять вагомий вплив на сталий розвиток природного середовища, оскільки споживають значну кількість ресурсів. Дослідження свідчать, що стандарти екологічного управління ресторанами охоплюють три головні аспекти: зелені продукти, екологічне обладнання та довкілля, а також екологічний менеджмент разом із соціальною відповідальністю. Процеси виробництва й споживання продуктів харчування мають серйозні наслідки для сталого розвитку, зокрема, сприяють глобальним викидам парникових газів. Фахівці досліджують можливості вдосконалення екологічної складової впровадження інноваційних продуктів. Фактори, що визначають ринкову ефективність більш екологічних продуктів, включають

координацію між спеціалістами з розробки нових продуктів та експертами з охорони довкілля, співпрацю з постачальниками, орієнтацію на ринок, а також аналіз життєвого циклу продукції [7].

За даними опитування Booking.com, 83% респондентів у світі вважають, що сталий туризм відіграє ключову роль: 49% — зазначають недостатню кількість варіантів для сталого розвитку; 53% — відзначають роздратування через перешкоди з боку готелів, які ускладнюють екологічну поведінку, наприклад, через відсутність можливостей для переробки харчових відходів чи пластику [8].

Розглянемо основні інноваційні концепції (рис. 1). *Екоготелі та зелені ресторани* спрямовані на впровадження міжнародних стандартів сертифікації, таких як LEED, Green Key та ISO 14001. Особливий акцент робиться на впровадженні екологічно чистих матеріалів у сфері будівництва та дизайну, інтеграції енергоефективних систем, а також на забезпеченні організації процесів перероблення і повторного використання ресурсів. У сфері *енергозбереження* активно застосовуються відновлювані джерела енергії, зокрема сонячні батареї та системи геотермального опалення. Важливу роль відіграють технології збору дощової води, розумне освітлення та сенсорні системи, які сприяють оптимізації енергоспоживання. *Цифровізація та впровадження «розумних» технологій* змінюють підходи до обслуговування, надаючи можливість використовувати безконтактні сервіси та мобільні застосунки для управління бронюванням і замовленнями. Smart-номери з автоматичним контролем клімату й освітлення забезпечують комфорт і зменшують витрати. Для *скорочення харчових відходів* впроваджуються програми «zero waste», активна

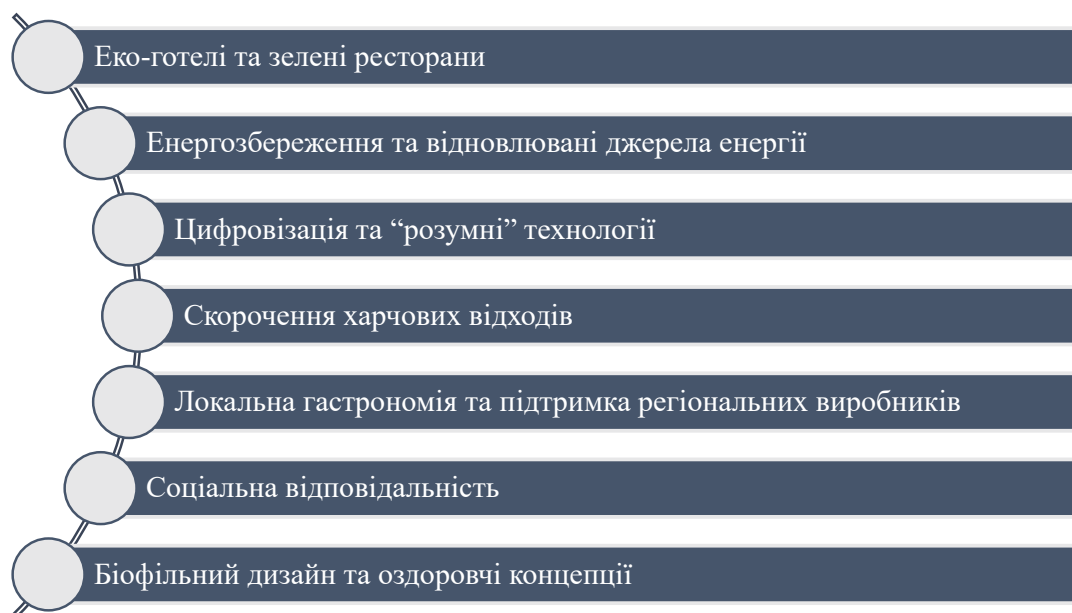


Рис. 1. Основні інноваційні концепції сталого розвитку в готельно-ресторанному бізнесі
Джерело: сформовано авторами

співпраця з локальними фермерами та практика використання вторинних продуктів у кулінарії. Компостування стає важливим елементом екологічно свідомого підходу. *Локальна гастрономія* акцентує увагу на сезонних стравах із місцевих органічних продуктів, що не лише урізноманітнює меню, але й сприяє підтримці регіональних виробників і зміцненню місцевої економіки. *Соціальна відповідальність* проявляється через розвиток корпоративної культури з акцентом на добробут персоналу. Підтримка місцевих громад включає організацію культурних та освітніх програм, що сприяють їхньому розвитку. *Біофільний дизайн у поєднанні з концепціями оздоровлення* передбачає інтеграцію зелених

зон і вертикальних садів у простір. Застосування натуральних матеріалів у декорі забезпечує атмосферу, що сприяє релаксації та фізичному відновленню гостей. Інтеграція таких підходів допомагає створювати стійке бізнес-середовище, яке відповідає очікуванням сучасних туристів, міжнародним стандартам та актуальним тенденціям екологічної й соціальної відповідальності.

Характеристики концепцій сталого розвитку можна класифікувати за їх ключовими аспектами:

- інновації у сфері обслуговування охоплює екологічну політику, орієнтовану на використання чистих продуктів харчування та матеріалів, закупівлі, енергоефективні способи приготування

Таблиця 1

Зелені технології сталого туризму: міжнародний досвід

Рішення у сфері відновлюваної енергетики	Відновлювана енергія — це основа будь-якої програми сталого розвитку. Дедалі більше туристичних напрямків використовують природні та відновлювані енергетичні ресурси: • Сонячна енергія. Багато курортів та готелів використовують сонячні панелі для виробництва чистої енергії, зменшуючи викиди парникових газів та витрати на енергію. • Вітрова енергія. Вітрові турбіни стають популярним вибором для віддалених та прибережних туристичних напрямків, пропонуючи стаке джерело енергії з мінімальним впливом на навколишнє середовище. • Гідроенергетика. У деяких екологічних та сільських туристичних місцях використовуються невеликі гідроелектростанції, що забезпечують надійне та відновлюване джерело енергії, що гармоніює з природним середовищем.
Технології водозбереження	Стратегії економії води: • Смарт-системи зрошення: такі рішення сприяють оптимізації витрати води на озеленення курортів і туристичних зон, значно скорочуючи її втрати. • Рециркуляція води: нині багато туристичних об'єктів запроваджують технології для очищення та повторного використання води, непридатної для пиття, зменшуючи цим тиск на місцеві джерела водопостачання. • Водозберігаючі пристрої. Простим та дієвим способом зменшення витрат води без впливу на комфорт гостей є використання туалетів, душових кабін та кранів із низьким споживанням води в готелях.
Інновації в управлінні відходами	Можна виділити такі інновації: • Програми компостування, які сприяють скороченню органічних відходів і створенню цінного компосту для місцевих потреб. • Ініціативи щодо переробки, які значно зменшують обсяги сміття на звалищах, а також підвищують екологічну свідомість серед відвідувачів. • Використання біорозкладних матеріалів, екологічно чистих товарів у готелях і курортах. Це сприяє зниженню впливу одноразового використання речей, відповідно, зменшується загальний об'єм відходів.
Екологічно чистий транспорт	До ключових інновацій у сфері транспорту належить: • Електромобілі. Широке застосування електромобілів, включаючи автобуси та автомобілі для оренди, сприяє зниженню рівня забруднення довкілля та шуму. • Системи спільного користування велосипедами, які представляють екологічно чисту і корисну для здоров'я альтернативу пересуванню. • Модернізація громадського транспорту дає змогу суттєво скоротити вуглецевий слід, пов'язаний із подорожами.
Сталі будівельні матеріали та методи	Інноваційні підходи для підвищення ефективності будівництва: • Екологічне будівництво: використання матеріалів — бамбук, перероблений метал та екологічна ізоляція — дозволяє мінімізувати негативний вплив туристичних споруд на природу. • Розумні технології. Активне запровадження сучасних систем управління енергоспоживанням та автоматизації сприяє підвищенню продуктивності й безпеки, оптимізують споживання ресурсів. • Зелені дахи та стіни як елементи живої архітектури забезпечують теплоізоляцію, поліпшують якість повітря, знижують ефект міського теплового острова, підтримують екологічний баланс у туристичних зонах.

Джерело: сформовано авторами на основі [10]

їжі, зелений менеджмент, екологічно безпечне середовище і обладнання, а також впровадження технологій з низьким вмістом вуглецю;

- технології у сфері громадського харчування розглядаються як інструменти для оптимізації процесів у харчовій промисловості, прискорення часу приготування та створення унікального харчового досвіду;
- організаційне навчання, що включає в себе процеси обміну інформацією, підтримку дослідницького настрою, впровадження освітніх практик та орієнтацію на досягнення;
- організаційне середовище акцентує увагу на стимулюванні креативності, забезпеченні ресурсів, створенні умов для автономії та управлінні зовнішнім тиском [7].

Основною концепцією екологізації економіки є трансформація до моделі розвитку, яка базується на енергоефективності, ощадливому використанні ресурсів, соціальній інклюзивності, інноваційності. Ця модель забезпечує гармонійний баланс між природним, фізичним і людським капіталом. Це досягається шляхом запровадження інновацій різного типу (зокрема, інформаційно-комунікаційних, технологічних, екологічних та соціальних). У сучасних умовах галузь гостинності стикається з нагальною потребою у впровадженні інноваційних рішень, які б дозволяли ефективно реагувати на глобальні виклики, такі як зміна клімату, забруднення навколишнього середовища, виснаження критично важливих природних ресурсів, деградація екосистем [9, с. 25].

Безконтактна реєстрація, доступ до готельних номерів без фізичних ключів, а також інтерактивні платформи для взаємодії з гостями вже перестали бути виключно заходами для забезпечення санітарної безпеки. Проте ці інновації трансформувалися в оптимальні рішення для задоволення потреб тих, хто цінує комфорт і безперебійність обслуговування. Сучасні онлайн-додатки надають гостям значно вищий рівень зручності у використанні готельної інфраструктури: легке замовлення обслуговування номерів, бронювання процедур в спа-центрах чи створення запиту до консьєржа. Усе це суттєво покращує рівень обслуговування і загальне враження від перебування. Окрім того, інтеграція цифрових планшетів у номери усувають потребу у використанні традиційних паперових матеріалів (меню, рекламні буклети та довідники). Наприклад, готельна мережа Hilton впроваджує технологічну платформу під назвою Connected Room, що дозволяє гостям за допомогою смартфона персоналізувати й контролювати всі аспекти свого перебування, забезпечуючи інноваційний і адаптований до індивідуальних потреб сервіс. Така система допомагає контролювати енерговитрати: коли гості фізично відсутні у своїх номерах (що зазвичай займає близько 70% часу), готель автоматично вимикає освітлення, телевізори, системи опалення та кондиціонування повітря, істотно скорочуючи

споживання енергії. Цифрові платформи, такі як fluttrfluttr та Con-Serve, розроблені компанією Considerate Group, служать ефективними інструментами управління. Вони допомагають готелям аналізувати, вимірювати та оптимізувати використання ресурсів, зокрема електроенергії, води та викопного палива, а також вплив на довкілля через скорочення викидів CO₂ [11].

Scandic Hotels у Скандинавії повністю відмовилися від використання одноразового пластику, запровадили систему повторного використання енергії з моніторингом споживання в реальному часі. Гостям пропонуються опції самостійного вибору порцій, що є частиною програм боротьби з харчовими відходами. Scandic увійшов до числа перших великих готельних брендів, які інтегрували концепцію сталого розвитку у свою корпоративну стратегію. Accor Hotels відповідно до програми «Planet 21» (Франція та глобальна мережа) самостійно вирощують власні трави та овочі на території готелів, що сприяє локальності та екологічності. Скорочення харчових відходів відбувається за допомогою цифрових систем прогнозування попиту. Активна сертифікація готелів здійснена за міжнародними екологічними стандартами, такими як ISO 14001 і Green Key. Мережа Six Senses Resorts (Азія, Європа) розвивають концепцію «farm-to-table» через власні ферми та садки, де вирощуються органічні продукти. Використання дощової води для очищення й повторного застосування, а також системи переробки сірих вод. Енергозабезпечення здійснюється за рахунок відновлюваних джерел, зокрема сонячних батарей і біогазу [11].

В Україні у 2025 році одразу 11 готелів комплексу Буковелю отримали міжнародний сертифікат Green Key. Це перший масовий приклад екосертифікації в Україні. Готелі оптимізували енергоспоживання, запровадили сортування відходів, використовують локальні продукти в харчуванні [12].

Активно залучений готель Radisson Blu (Київ, Львів) до програми Think Planet, яка є частиною глобальної ініціативи мережі Radisson. У рамках програми здійснюється енергоаудит, впроваджено LED-освітлення, а також діють програми повторного використання білизни та рушників для зменшення впливу на довкілля. Мережа по Україні Reikartz Hotel Group реалізує заходи з підвищення енергоефективності, а також поступово впроваджує політику відмови від використання одноразового пластику [13]. Ресторани «100 років тому вперед» у столиці дотримуються принципу «від ферми до столу», який передбачає створення меню виключно на базі локальних сезонних продуктів, забезпечуючи свіжість і екологічність страв.

Як бачимо, світові приклади більше пов'язані з глобальними стандартами, цифровими технологіями та великими інвестиціями, тоді як в Україні акцент робиться на локальних продуктах, соціальній

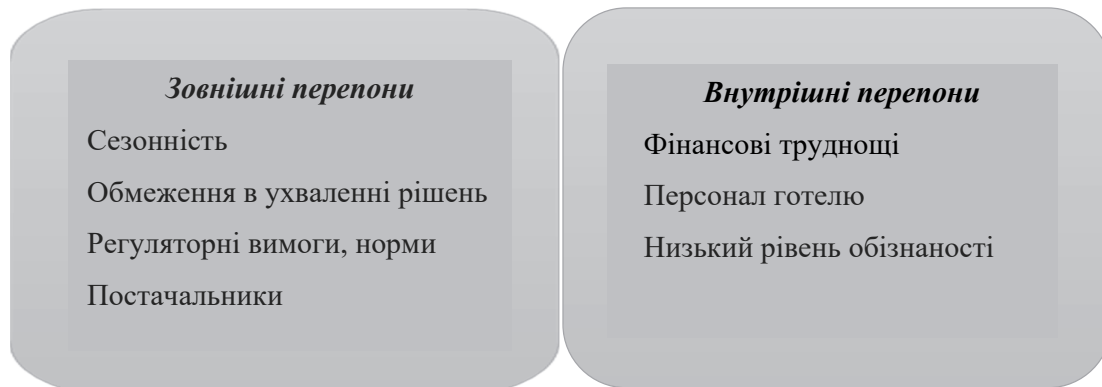


Рис. 2. Зовнішні та внутрішні перепони, що перешкоджають впровадженню сталого розвитку

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

відповідальності й поступовій інтеграції міжнародних екосертифікацій.

Внутрішні бар'єри до запровадження практик сталого розвитку в готельно-ресторанному бізнесі мають ряд суттєвих викликів. Одним із ключових аспектів є *фінансові обмеження*, що включають значні експлуатаційні витрати, нестабільність доходів через сезонні коливання, високу вартість навчання персоналу та витрати на технічне обслуговування. Ці фактори суттєво обмежують можливості подальших інвестицій у стійкі технології. Не менш вагомим бар'єром є проблеми, пов'язані з персоналом готелю. Негативне ставлення працівників, недбалість у виконанні їхніх обов'язків, марнотратство ресурсів, швидкоплинність кадрів і ненадійність серед співробітників створюють атмосферу нестабільності. Це ускладнюється недостатнім рівнем розуміння та освіти в питанні сталого розвитку. Персонал може не усвідомлювати важливість таких практик, їхню привабливість для клієнтів або ж вплив на маркетингову стратегію і загальне управління [8].

Серед зовнішніх бар'єрів основною проблемою виступає сезонність діяльності готелів, яка призводить до значних коливань в заповнюваності номерів. Особливо складними є періоди поза сезоном, коли знижується платоспроможність інвестування в екологічні покращення. Суттєві обмеження пов'язані й з управлінням готелями: низький рівень усвідомлення або байдужість керівництва до прийняття управлінських рішень нерідко стають перепорою для впровадження екологічно орієнтованих підходів у бізнес-стратегіях. Окрім цього, значні труднощі часто виникають у процесах, пов'язаних із регуляторними вимогами та існуючими нормативно-правовими актами (отримання відповідних дозволів, бюрократичні бар'єри) [8; 11]. Варто також зауважити, що поведінка постачальників значною

мірою також впливає на дотримання екологічних стандартів: їх прагнення до максимізації прибутку нерідко йде всупереч із принципами екологічної відповідальності. Надмірно високі ціни та експлуатаційські практики з боку постачальників здатні суттєво загальмувати перехід до більш сталих методів ведення діяльності.

Таким чином, знаходження балансу між економічним розвитком, екологічною відповідальністю та соціальними зобов'язаннями залишається серйозним викликом для готелів і ресторанів як провідних учасників цього динамічного сектору.

Висновок. Світовий досвід демонструє значущість поєднання екологічних, соціальних і економічних аспектів у роботі підприємств досліджуваної сфери. Особливу увагу слід приділяти запровадженню ресурсозберігаючих технологій, оптимізації енергоспоживання, мінімізації відходів, а також використанню екологічно безпечних матеріалів. Водночас значний акцент робиться на соціальній відповідальності, включаючи підтримку локальних громад і забезпечення працівників належними умовами праці. Екологічна свідомість є ключовим елементом сучасного суспільного життя. Міжнародний досвід демонструє ефективність інтеграції концепції сталого розвитку як стратегічного напрямку бізнесу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу бренду. Запровадження таких підходів в Україні стикається з низкою внутрішніх та зовнішніх викликів, проте має значний потенціал завдяки зростаючому інтересу до екологічної відповідальності серед споживачів туристичних послуг і бізнесу. Тому адаптація найкращих світових практик з урахуванням місцевих потреб і ресурсів є важливим кроком для сприяння сталому розвитку готельно-ресторанного сектору України.

Література

1. Фіногеева С. М., Колосінська Н. М. Інноваційні підходи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Мукачеве : РВВ МДУ, 2018. С. 108–110.
2. Гой В. К. Світові тенденції та практики інновацій у готельно-ресторанній індустрії. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 12 (325). С. 77–85. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-12-325-77-85>
3. Хаустова К. М., Чорій М. В., Ільтьо Т. І. Формування продуктової стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах ринкових змін. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 1(20). С. 45–49.
4. Нодь О. Інноваційні тенденції в сфері готельного обслуговування в умовах сучасних викликів. *Modeling the development of the economic systems: scientific journal*. 2024. № 2. С. 289–294. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-39>
5. Дишкантиук, О. Інституційна трансформація для сталого розвитку індустрії гостинності. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>
6. Banyeva I., Kushniruk, V., Harbar H., Ivanenko T., Pavliuk S. Innovative Management Strategies for Hotel and Restaurant Businesses and Tourism: A Catalyst for Economic Growth. *International Journal of Sustainable Development*. 2025. № 18 (10). P. 175–186. URL: <https://ssrn.com/abstract=5296948> (дата звернення 01.10.2025).
7. Chou S-F, Horng J-S, Liu C-H, Huang Y-C, Chung Y-C. Expert Concepts of Sustainable Service Innovation in Restaurants in Taiwan. *Sustainability*. 2016. № 8(8). Pp. 739. DOI: <https://doi.org/10.3390/su8080739>
8. EHL Graduate School. (2024). Hotel sustainability: Challenges and solutions. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hotel-sustainability-challenges-and-solutions> (дата звернення 01.10.2025).
9. Povorozniuk I., Neshchadym L., Tymchuk S., Dzhoha O., Lytvyn O. Eco-innovation development of enterprises in the hospitality industry. *Sciences of Europe*. 2023. № 128. С. 20–26. DOI: 10.5281/zenodo.10081879
10. Wallace M. 5 Green Technologies That Support Sustainable Tourism. URL: <https://www.seagoinggreen.org/blog/2024/01/04/5-green-technologies-that-support-sustainable-tourism> (дата звернення 01.10.2025).
11. EHL Insights (2025). Sustainability Trends in Hospitality: Strategies and Examples. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hotel-sustainability-trends> (дата звернення 01.10.2025).
12. Буковель. (2025). 11 готелів і ресторан NUMO отримали сертифікат Green Key. <https://bukovel.com/news/shche-9-goteliv-bukovel-otrimali-mizhnarodnii-sertifikat-green-key> (дата звернення 01.10.2025).
13. Турбота про екологію в готельній сфері. Досвід компанії Reikartz. URL: <https://blog.reikartz.com/article/turbota-pro-ekolohiyu-v-hotelnyy-sferi/> (дата звернення 01.10.2025).

References

1. Finohieieva, S.M., & Kolosinska, N.M. (2018) Innovatsiini pidkhody rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Innovative approaches to the development of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Perspektyvy rozvytku hotelno-restorannoi industrii Ukrainy: teoriia, praktyka, innovatsii rozvytku — Prospects for the development of the hotel and restaurant industry in Ukraine*. Mukachevo: RVV MDU, pp. 108–110 [in Ukrainian].
2. Hoi, V.K. (2024) Svitovi tendentsii ta praktyky innovatsii u hotelno-restorannii industrii [Global trends and practices of innovation in the hotel and restaurant industry]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu — Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 12 (325), pp. 77–85. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-12-325-77-85> [in Ukrainian].
3. Khaustova, K.M., Chorii, M.V., & Ilto, T.I. (2020) Formuvannia produktovoi stratehii pidpriemstv hotelnoho biznesu v umovakh rynkovykh zmin [Formation of product strategy for hotel businesses in conditions of market changes]. *Naukovyi visnyk Polissia — Scientific Bulletin of Polissya*, 1 (20), pp. 45–49 [in Ukrainian].
4. Nod, O. (2024) Innovatsiini tendentsii v sferi hotelnoho obsluhovuvannia v umovakh suchasnykh vyklykiv [Innovative trends in the hotel service sector in the context of modern challenges]. *Modeling the development of the economic systems*, 2, pp. 289–294. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-39> [in Ukrainian].
5. Dyshkantiuk, O. (2024) Instytutsiina transformatsiia dlia staloho rozvytku industrii hostynnosti [Institutional transformation for sustainable development of the hospitality industry]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys — Ukrainian Economic Journal*, 7, pp. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23> [in Ukrainian].
6. Banyeva, I., Kushniruk, V., Harbar, H., Ivanenko, T., & Pavliuk, S. (2025). Innovative Management Strategies for Hotel and Restaurant Businesses and Tourism: A Catalyst for Economic Growth. *International Journal of Sustainable Development*, 18 (10), pp. 175–186. Available at: <https://ssrn.com/abstract=5296948>
7. Chou, S.-F., Horng, J.-S., Liu, C.-H., Huang, Y.-C., & Chung, Y.-C. (2016). Expert Concepts of Sustainable Service Innovation in Restaurants in Taiwan. *Sustainability*, 8(8), p. 739. DOI: <https://doi.org/10.3390/su8080739>
8. EHL Graduate School (2024). Hotel sustainability: Challenges and solutions. Available at: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hotel-sustainability-challenges-and-solutions>
9. Povorozniuk, I., Neshchadym, L., Tymchuk, S., Dzhoha, O., & Lytvyn, O. (2023) Eco-innovation development of enterprises in the hospitality industry. *Sciences of Europe*, 128, pp. 20–26. DOI: 10.5281/zenodo.10081879

10. Wallace, M. 5 Green Technologies That Support Sustainable Tourism. Available at: <https://www.seagoinggreen.org/blog/2024/01/04/5-green-technologies-that-support-sustainable-tourism>
11. EHL Insights (2025). Sustainability Trends in Hospitality: Strategies and Examples. Available at: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hotel-sustainability-trends>
12. Bukovel (2025). 11 hoteliv i restoran NUMO otrymaly sertyfikat Green Key. Available at: <https://bukovel.com/news/shche-9-goteliv-bukovel-otrimali-mizhnarodnii-sertifikat-green-key> [in Ukrainian].
13. Turbota pro ekolohiiu v hotelnii sferi. Dosvid kompanii Reikartz [Caring for the environment in the hotel industry. The experience of Reikartz]. Available at: <https://blog.reikartz.com/article/turbota-pro-ekolohiyu-v-hotelniy-sferi/> [in Ukrainian].

УДК 640.43:005.934:613.6

Громик Оксана Миколаївна

*кандидат географічних наук,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет*

Hromyk Oksana

*Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor of the
Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business
Lutsk National Technical University
ORCID: 0000-0003-1316-8390*

Бондарчук Лариса Федорівна

*кандидат сільськогосподарських наук,
доцент кафедри цивільної безпеки
Луцький національний технічний університет*

Bondarchuk Larysa

*Candidate of Agricultural Sciences,
Associate Professor of the Department of Civil Security
Lutsk National Technical University
ORCID: 0000-0002-3954-9231*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11514

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ БЕЗПЕЧНОЇ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ Й ГІГІЄНИЧНИХ СТАНДАРТІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

INTEGRATION OF THE PRINCIPLES OF SAFE LIFE ACTIVITY AND HYGIENE STANDARDS IN THE RESTAURANT MANAGEMENT SYSTEM

Анотація. Вступ. У сучасній ресторанній індустрії підприємства харчування відіграють важливу роль у забезпеченні якості обслуговування та безпечності харчування. Високий рівень конкуренції, зростання вимог споживачів і посилення контролю з боку держави стимулюють заклади до впровадження ефективних систем управління. Важливою складовою такого управління є дотримання принципів безпечної життєдіяльності, охорони праці та гігієнічних стандартів. Саме ці елементи формують основу надійного та безпечного функціонування підприємства, забезпечують довіру клієнтів і стабільність бізнесу.

Інтеграція вимог санітарії, гігієни та безпеки праці в управлінські процеси дозволяє не лише запобігти ризикам для здоров'я споживачів і персоналу, а й підвищити ефективність внутрішніх операцій. У результаті заклад ресторанного господарства стає більш конкурентоспроможним, відповідальним і орієнтованим на якість. Тому впровадження системного підходу до управління безпекою є не лише нормативною вимогою, а й стратегічним напрямом розвитку сучасної ресторанної індустрії.

Мета дослідження полягає у визначенні основних аспектів інтеграції принципів безпечної життєдіяльності й гігієнічних стандартів у систему управління закладом ресторанного господарства.

Матеріали і методи. Теоретичну основу дослідження становлять сучасні наукові концепції, положення та аналітичні напрацювання українських і зарубіжних учених у галузі безпеки життєдіяльності, гігієни, санітарії та управління закладами ресторанного господарства. При підготовці матеріалу використано законодавчі та нормативні акти України, міжнародні стандарти безпечності харчових продуктів (зокрема, принципи системи НАССР), а також статистичні дані

Держпродспоживслужби з питань безпечності харчових продуктів і захисту споживачів. Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили повноту та обґрунтованість отриманих результатів. Методи аналізу, синтезу та узагальнення використано для систематизації теоретичних положень і формування цілісного підходу до інтеграції принципів безпечної життєдіяльності у систему управління закладом ресторанного господарства. Порівняльний метод дав змогу виявити особливості впровадження гігієнічних стандартів у практику різних типів закладів ресторанного господарства. Структурно-системний метод застосовано для розгляду закладу ресторанного господарства як багатокomпонентної системи, у якій процеси управління безпекою, санітарією та якістю є взаємопов'язаними елементами єдиного управлінського механізму. Аналітичний метод забезпечив формалізацію результатів дослідження та визначення ключових чинників впливу на ефективність управління. Застосування зазначених методів у комплексі дало змогу обґрунтувати необхідність інтеграції принципів безпечної життєдіяльності та гігієнічних стандартів у систему управління закладами ресторанного господарства, визначити основні напрями вдосконалення управлінських процесів і підвищення рівня безпеки праці та якості обслуговування.

Результати. У процесі дослідження розглянуто питання щодо впровадження принципів безпечної життєдіяльності та гігієнічних стандартів у систему управління закладами ресторанного господарства. Проведено аналіз сучасного стану дотримання вимог безпеки праці, санітарії та гігієни на підприємствах харчування, а також визначено основні тенденції їх розвитку. Встановлено, що забезпечення безпечних умов праці та належного санітарного стану виробничих і обслуговуючих приміщень є ключовим елементом стратегічного управління закладом ресторанного господарства. Саме ці аспекти безпосередньо впливають на якість послуг, рівень задоволеності споживачів і конкурентоспроможність підприємства. За результатами дослідження виокремлено основні напрями інтеграції принципів безпечної життєдіяльності у систему управління: удосконалення внутрішніх стандартів контролю, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних систем моніторингу санітарного стану та автоматизованих процедур контролю за дотриманням гігієнічних норм. Резюмовано, що впровадження комплексного підходу до управління безпекою та гігієною дає змогу підприємствам ресторанної індустрії знизити ризики виробничого травматизму, запобігти виникненню харчових отруєнь, підвищити якість послуг та сформувати позитивну репутацію на ринку. Такий підхід забезпечує стабільний розвиток підприємства, сприяє зміцненню довіри споживачів і підвищенню ефективності управління в цілому.

Перспективи. Зважаючи на результати проведеного дослідження, перспективи подальших досліджень лежать у площині оцінки ефективності інноваційних технологій у сфері гігієни та охорони праці та вивчення впливу цифрових інструментів контролю (сенсорних систем, автоматизованих журналів HACCP) на зниження санітарних ризиків.

Ключові слова: ресторанна справа, технологія продукції ресторанного господарства, безпека життєдіяльності, охорона праці в готельній та ресторанній індустрії, санітарія та гігієна, заклади ресторанного господарства, харчові продукти.

Summary. Introduction. In the modern restaurant industry, catering companies play an important role in ensuring the quality of service and food safety. A high level of competition, growing consumer demands and increased state control encourage institutions to implement effective management systems. An important component of such management is compliance with the principles of safe living, occupational health and hygiene standards. It is these elements that form the basis of reliable and safe functioning of the enterprise, ensure the trust of customers and business stability.

The integration of sanitation, hygiene and occupational safety requirements into management processes allows not only to prevent risks to the health of consumers and staff, but also to increase the efficiency of internal operations. As a result, the restaurant business becomes more competitive, responsible and quality-oriented. Therefore, the introduction of a systemic approach to safety management is not only a regulatory requirement, but also a strategic direction for the development of the modern restaurant industry.

The purpose of the study is to determine the main aspects of the integration of the principles of safe living and hygienic standards into the management system of the restaurant industry.

Materials and methods. The theoretical basis of the research is modern scientific concepts, provisions and analytical work of Ukrainian and foreign scientists in the field of life safety, hygiene, sanitation and management of restaurant establishments. When preparing the material, legislative and regulatory acts of Ukraine, international standards of food safety (in particular, the principles of the HACCP system), as well as statistical data of the State Food and Beverage Service on food safety and consumer protection were used. To achieve the set goal, a complex of general scientific and special research methods was applied, which ensured the completeness and validity of the obtained results. The methods of analysis, synthesis and generalization were used to systematize theoretical provisions and form a holistic approach to the integration of the principles of safe living in the restaurant management system. The comparative method made it possible to reveal the peculiarities of the implementation of hygienic standards in the practice of various types of restaurant establishments. The structural-systemic method is applied to consider the establishment of the restaurant economy as a multi-component system, in which the processes of safety, sanitation and quality management are interrelated elements of a single management mechanism. The analytical method ensured the formalization of research results and the identification of key factors influencing management efficiency. The application of the mentioned methods in the complex made it possible to justify the need to integrate the principles of safe living and hygienic standards into the management system of restaurant establishments, to determine the main directions for improving management processes and increasing the level of labor safety and service quality.

The results. In the process of research, the issue of implementing the principles of safe living and hygiene standards into the management system of restaurant establishments was considered. An analysis of the current state of compliance with the requirements of labor safety, sanitation and hygiene at public catering enterprises was carried out, and the main trends of their development were also determined. It has been established that ensuring safe working conditions and proper sanitary condition of production and service premises is a key element of strategic management of a restaurant establishment. It is these aspects that directly affect the quality of services, the level of consumer satisfaction and the competitiveness of the enterprise. Based on the results of the study, the main areas of integration of the principles of safe living into the management system were identified: improvement of internal control standards, improvement of personnel qualifications, implementation of modern sanitary monitoring systems and automated control procedures for compliance with hygienic standards. It is summarized that the implementation of a comprehensive approach to safety and hygiene management enables the enterprises of the restaurant industry to reduce the risks of industrial injuries, prevent the occurrence of food poisoning, improve the quality of services and form a positive reputation on the market. This approach ensures the stable development of the enterprise, helps to strengthen the trust of consumers and increase the efficiency of management as a whole.

Prospects. Taking into account the results of the conducted research, the prospects for further research lie in the area of evaluating the effectiveness of innovative technologies in the field of hygiene and occupational safety and studying the impact of digital control tools (sensor systems, automated HACCP logs) on reducing sanitary risks.

Key words: restaurant business, restaurant production technology, life safety, labor protection in the hotel and restaurant industry, sanitation and hygiene, restaurant establishments, food products.

Постановка проблеми. Сучасна ресторанна індустрія функціонує в умовах зростання вимог до якості та безпечності обслуговування. Високий рівень конкуренції, очікування споживачів щодо безпечного харчування, а також законодавчі норми у сфері гігієни та охорони праці вимагають від закладів ресторанного господарства впровадження комплексних підходів до управління. Одним із таких підходів є інтеграція принципів безпечної життєдіяльності та гігієнічних стандартів у загальну систему менеджменту закладу.

Забезпечення безпеки праці персоналу, дотримання санітарно-гігієнічних норм і контроль за якістю харчових продуктів є не лише нормативною вимогою, а й важливою умовою формування позитивної репутації підприємства. Недостатня увага до цих аспектів може призвести до ризиків для здоров'я споживачів, зниження якості послуг і втрати конкурентних позицій на ринку.

Попри наявність нормативної бази та сучасних технологій контролю якості, у практичній діяльності багатьох закладів ресторанного господарства спостерігається фрагментарність підходів до управління безпекою та гігієною. Це зумовлює необхідність розроблення інтегрованої системи, що поєднує принципи безпечної життєдіяльності, охорони праці, санітарії та ефективного управління персоналом.

Отже, проблема інтеграції принципів безпечної життєдіяльності й гігієнічних стандартів у систему управління ресторанним закладом набуває особливої актуальності в умовах підвищення стандартів якості обслуговування та зростання соціальної відповідальності бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх джерел і публікацій свідчить про те, що сучасні наукові дослідження підкреслюють важливість системного підходу до забезпечення безпеки харчових продуктів, санітарного режиму, а також

управління ризиками у сфері ресторанного бізнесу [2–6, 8–10]. Зокрема, В. А. Русавська зазначає, що впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів, зокрема міжнародно визнаної системи HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), є ключовим інструментом для попередження та контролю потенційних небезпек на всіх етапах виробництва та обігу харчових продуктів у рестораних закладах. В Україні система HACCP почала застосовуватися з 2017 року, що сприяло підвищенню рівня безпеки харчування та відповідності європейським стандартам. О. Ю. Давидова акцентує увагу на організації санітарного режиму та використанні сучасних методів санітарного контролю у сфері гостинності, що дозволяє забезпечити високий рівень гігієнічних стандартів у закладах. Д. Харенко досліджує рівень обізнаності працівників щодо безпеки праці, практичних ризиків та надає рекомендації щодо вдосконалення систем управління безпекою на підприємствах гостинності [12–13]. Т. Томаля аналізує систему управління якістю у ресторанному бізнесі з використанням принципів — HACCP, підкреслюючи їхню роль у підвищенні безпеки та якості продукції [11].

Наукові праці акцентують, що впровадження принципів безпечної життєдіяльності та гігієнічних стандартів у систему управління закладом ресторанного господарства є невід'ємною складовою його успішної діяльності в сучасних умовах. Це потребує системного підходу, постійного розвитку знань і методів контролю безпеки, що забезпечує не лише захист здоров'я споживачів, а й стабільність бізнесу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на сучасні виклики у сфері ресторанного господарства, інтеграція принципів безпечної життєдіяльності й гігієнічних стандартів у систему управління закладом є надзвичайно актуальним аспектом. Незважаючи на наявність законодавчих та нормативних документів, які

регламентують санітарно-гігієнічні вимоги, питання їх системного і послідовного впровадження в управлінські процеси закладів ресторанного бізнесу потребують додаткового вивчення.

Сучасна практика вказує, що заклади ресторанного господарства, які успішно інтегрують принципи безпеки життєдіяльності та гігієнічних стандартів, не лише покращують якість обслуговування, а й ефективніше мінімізують ризики харчових отруєнь, підвищують довіру гостей і забезпечують стабільність роботи в умовах нестабільного ринкового середовища. Водночас існують проблеми адаптації цих принципів до конкретних умов роботи ресторанів різних типів і масштабів, що потребує розробки гнучких управлінських механізмів та інноваційних рішень.

Зокрема, залишається відкритим питання ефективного навчання персоналу з урахуванням сучасних гігієнічних вимог, впровадження автоматизованих систем контролю за критичними точками безпеки (НАССР), а також адаптації санітарних норм з урахуванням нових форматів обслуговування, таких як доставка та самовивіз. Все це формує науковий напрям, що вимагає подальшого дослідження та практичного впровадження для підвищення рівня безпеки і якості послуг у ресторанному господарстві.

Мета дослідження полягає у визначенні основних аспектів інтеграції принципів безпечної життєдіяльності й гігієнічних стандартів у систему управління закладом ресторанного господарства.

Зважаючи на мету, ключовими **завданнями дослідження** є аналіз сучасних нормативно-правових вимог та санітарно-гігієнічних стандартів, що регламентують діяльність ресторанних закладів, а також визначення ефективних механізмів їх впровадження у практику управління. Дослідження також спрямоване на вивчення методів забезпечення безпеки харчових продуктів, профілактики інфекційних захворювань, а також удосконалення систем контролю якості та навчання персоналу.

Матеріали і методи. Теоретичну основу дослідження формують ключові концепції, засади, наукові розробки та висновки як українських, так і провідних зарубіжних дослідників у сфері обслуговування, що доповнені власними науковими напрацюваннями автора.

Для досягнення поставлених цілей у роботі застосовано комплекс наукових методів, що забезпечили всебічний аналіз проблеми. Зокрема, використано методи аналізу та порівняння нормативних документів, стандартів та сучасних практик управління безпекою харчових продуктів, що дозволили систематизувати сучасний стан досліджуваної проблеми. Метод синтезу дав змогу узагальнити отримані дані й сформулювати цілісне уявлення щодо механізмів інтеграції гігієнічних стандартів у систему управління закладом ресторанного господарства.

Статистичний метод був використаний для кількісної оцінки отриманих результатів, а також визначення взаємозв'язків між основними компонентами системи управління. Крім того, застосовувався структурно-системний підхід до аналізу реалій функціонування закладів харчування, що дозволило розглядати їх як складну систему, що включає взаємопов'язані елементи управління гігієною і безпекою. Для візуалізації досліджених процесів використовували графічні методи, що покращили наочність та інтерпретацію отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У сучасних умовах заклади ресторанного господарства постають як важлива складова сфери обслуговування, що сприяє розвитку економіки країни загалом. Інтеграція принципів безпечної життєдіяльності й гігієнічних стандартів у систему управління такими закладами є ключовою для забезпечення якості послуг і безпеки споживачів.

За період пандемії COVID-19 і воєнних дій в Україні спостерігалось значне впливання на діяльність готельних і ресторанних підприємств, втім вже зараз відзначається стабілізація та поступове відновлення бізнес-процесів у даній сфері. Як свідчать останні статистичні дані, податкові надходження від туристичної та готельно-ресторанної галузей зростають, що свідчить про відновлення активності та покращення економічних показників у цьому секторі (табл. 1).

Цей контекст робить актуальним запровадження системного підходу до управління закладами ресторанного господарства, де інтеграція санітарно-гігієнічних стандартів і принципів безпеки життєдіяльності стає одним із пріоритетів. Такий підхід дозволяє не лише знизити ризики харчових отруєнь

Таблиця 1

Основні економічні показники розвитку туристичної та ресторанної галузі в Україні

Показник	2021	2022	2023	2024
Обсяг туристичних надходжень, млрд. грн	2.232	1.551	2.049	2.938
Податкові надходження від туристичного бізнесу, млн. грн	235.5	178.9	222.6	273.1
Зростання туристичного збору (%)	-	-24%	+53%	+22%
Кількість активних туристичних регіонів	15	10	14	17
Зайнятість у сфері туризму, тис. осіб	250	180	210	230

та забезпечити комфорт для гостей, а й підтримати стабільність бізнесу у постійно змінних економічних умовах.

Сучасна концепція управління у сфері HoReCa ґрунтується на поєднанні управлінських, технологічних і санітарно-гігієнічних принципів, що сприяє зниженню ризиків, підвищенню рівня довіри споживачів та забезпеченню стабільності функціонування підприємства. Проте результати аналізу діяльності ресторанних закладів в Україні свідчать про недостатній рівень інтеграції принципів безпеки та гігієни у загальну систему управління.

Для дослідження тенденцій у сфері управління було проаналізовано дані щодо впровадження санітарно-гігієнічних та безпекових стандартів у закладах ресторанного господарства України за останні п'ять років (табл. 2).

Як видно з табл. 2, динаміка впровадження систем безпечності харчових продуктів та гігієнічних стандартів демонструє позитивну тенденцію. Зокрема, за 2020–2024 рр. частка закладів, які впровадили систему НАССР, зросла на 33%, а кількість підприємств, що проводять регулярне навчання персоналу з охорони праці, збільшилася на 28%. Водночас рівень порушень санітарних норм скоротився більш ніж удвічі.

Інтеграція принципів безпечної життєдіяльності й гігієнічних стандартів у систему управління закладом ресторанного господарства є невід'ємною складовою його ефективного функціонування і розвитку. Вона базується на дотриманні чинних санітарних норм, законодавчих вимог і міжнародних систем безпеки харчових продуктів, зокрема системи НАССР, яка регламентується Законом України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» № 771/97-ВР у чинній редакції від 18.12.2024.

Законодавство встановлює чіткі вимоги до облаштування території, виробничих приміщень, водопостачання, вентиляції, освітлення та інших технічних аспектів, що забезпечують безпечні умови для приготування їжі. Особливу увагу приділяють дотриманню роздільного шляху підвезення товарів і вивезення відходів, наявності засобів дезінфекції

та засобів боротьби з шкідниками, контролю температурних режимів зберігання харчових продуктів.

Великого значення набуває гігієна персоналу, яка включає регулярні медичні огляди, використання спеціального одягу, дотримання правил особистої гігієни, а також навчання щодо профілактики інфекційних захворювань, зокрема у контексті протиепідемічних заходів, пов'язаних із COVID-19. Робочі процедури передбачають часте прибирання з використанням сертифікованих дезінфікуючих засобів, а також організоване зберігання і використання мийних засобів.

Відповідальність за дотримання цих норм покладатиметься на керівництво закладу, яке має забезпечити відповідну організацію контролю, своєчасне реагування на зауваження контролюючих органів та постійне вдосконалення системи безпеки. Державні інспекції, зокрема Держпродспоживслужба, ДСНС, податкові та трудові служби, здійснюють контроль за відповідністю діяльності закладів установленим нормам.

Інтеграція принципів безпечної життєдіяльності і гігієнічних стандартів у систему управління ресторанним закладом дозволяє забезпечити якість і безпеку харчових продуктів, захистити здоров'я споживачів, підтримати репутацію закладу та сприяти його стабільному розвитку в конкурентному середовищі сучасного ринку.

Зважаючи на результати аналізу, можна виокремити ключові аспекти інтеграції принципів безпечної життєдіяльності й гігієнічних стандартів у систему управління закладом ресторанного господарства (табл. 3). Ці методологічні підходи формують основу для створення й підтримання безпечного, якісного та конкурентоспроможного ресторанного бізнесу, що відповідає сучасним нормативним вимогам та очікуванням споживачів.

Застосування описаної модельної структури дає змогу системно охопити всі ключові аспекти безпечної діяльності ресторанного підприємства, забезпечити високий рівень гігієни та якості послуг, а також мінімізувати ризики для здоров'я споживачів. Такий підхід сприяє посиленню репутації закладу, захисту прав споживачів і сталому розвитку бізнесу в конкурентному середовищі.

Таблиця 2

Динаміка впровадження стандартів безпеки та гігієни у закладах ресторанного господарства України у 2020–2024 рр.

Рік	Частка закладів, що впровадили систему НАССР, %	Частка закладів, що проводять регулярне навчання персоналу з охорони праці, %	Рівень зафіксованих порушень санітарних норм, %
2020	38	52	24
2021	45	60	20
2022	58	68	17
2023	64	74	14
2024	71	80	11

Джерело: узагальнено автором на основі даних Держпродспоживслужби та профільних галузевих звітів [1, 7]

Таблиця 3

Ключові аспекти інтеграції принципів безпеки й гігієни в управління ресторанним закладом

Елемент інтеграції	Завдання та рекомендації
Аналіз нормативного середовища	Вивчення і дотримання чинного законодавства України, міжнародних стандартів (НАССР, ISO) щодо безпеки харчування.
Організація санітарного контролю	Розробка і впровадження систем контролю на критичних точках; забезпечення чистоти приміщень, обладнання та території.
Контроль якості сировини і продукції	Впровадження систем моніторингу температур, візуальна перевірка якості і походження продуктів; відповідальне зберігання.
Гігієна персоналу	Регулярне медичне обстеження; навчання щодо дотримання особистої гігієни; використання спеціального одягу.
Технічне обладнання та вентиляція	Застосування сучасних систем вентиляції, опалення, кондиціонування; забезпечення відповідних мікрокліматичних умов.
Організація процесів прибирання та дезінфекції	Впровадження розроблених графіків регулярного прибирання з використанням сертифікованих дезінфікуючих засобів.
Навчання та мотивація персоналу	Постійне підвищення кваліфікації, проведення інструктажів, інформування про протиепідемічні заходи.
Залучення технологічних рішень	Використання автоматизованих систем моніторингу температур, управління запасами, реєстрації документів і контролю.
Відповідальність і контроль	Призначення відповідальних за дотримання норм, ведення журналів обліку, організація взаємодії з контролюючими органами.
Протидія шкідникам	Встановлення захисних сіток, регулярні огляди, професійна дезінсекція та дератизація.

Джерело: розроблено автором на основі сучасних санітарних норм, законодавчих актів України та міжнародних стандартів безпеки харчових продуктів

Отже, інтеграція принципів безпечної життєдіяльності та гігієнічних стандартів у систему управління закладом ресторанного господарства є складним, багатограним процесом, що вимагає науково обґрунтованої методології, системного впровадження та постійного контролю. Успішна реалізація цього процесу забезпечує досягнення основної мети — гарантування високої якості, безпеки продуктів та задоволення споживачів у сучасних умовах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах діяльності підприємств ресторанного господарства інтеграція принципів безпечної життєдіяльності й гігієнічних стандартів у систему управління є необхідною умовою ефективного функціонування галузі. Результати проведеного дослідження підтверджують, що впровадження системи НАССР, дотримання санітарно-гігієнічних норм, регулярне навчання персоналу з питань охорони праці та гігієни забезпечують зменшення кількості порушень, підвищують якість послуг і рівень довіри споживачів.

Позитивна динаміка останніх років свідчить про зростання усвідомлення важливості безпечності харчування та охорони праці серед представників ресторанного бізнесу. Разом із тим, у діяльності багатьох підприємств досі існують проблеми недостатньої інтеграції санітарно-безпечних принципів у систему управління, фрагментарність контролю та обмеженість ресурсів для впровадження сучасних технологічних рішень.

Вирішення цих проблем потребує системного підходу, який включає: удосконалення управлін-

ських механізмів контролю за гігієнічними процесами, активне впровадження міжнародних стандартів безпеки (НАССР, ISO 22000, ISO 45001), розвиток професійних компетентностей персоналу у сфері охорони праці та санітарії, цифровізацію процесів моніторингу безпечності харчових продуктів, розширення співпраці з контролюючими органами та громадськими інституціями у сфері споживчої безпеки.

Інтеграція принципів безпечної життєдіяльності й гігієнічних стандартів формує не лише внутрішню культуру безпеки, а й підвищує конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства на ринку послуг. Це сприяє зростанню репутаційного капіталу підприємства, формуванню лояльності клієнтів і забезпеченню його сталого розвитку.

З огляду на отримані результати, *перспективи подальших досліджень* доцільно спрямувати на оцінку ефективності інноваційних технологій у сфері гігієни та охорони праці та вивчення впливу цифрових інструментів контролю (сенсорних систем, автоматизованих журналів НАССР) на зниження санітарних ризиків.

Інтеграція принципів безпечної життєдіяльності та гігієнічних стандартів у систему управління закладом ресторанного господарства є не лише вимогою часу, а й стратегічним напрямом розвитку сучасної ресторанної індустрії, що забезпечує високу якість послуг, безпечність харчування та соціальну відповідальність бізнесу.

Література

1. Baum Whiteman. Тренди та прогнози у готельно-ресторанному бізнесі 2025. Київ, 2025. URL: <https://1ff.com.ua/trendy-ta-prognozy-u-gotelno-restorannomu-biznesi-2025-roku-analiz-doslidzhennya-baum-whiteman/> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Hromyk O., Plyin L., Zinchuk M., Grygus I., Korotun S., & Zukow W. (2024). Radiological analysis of food products of forest origin in the pollution zone of the Kamin-Kashyryski district of the Volyn region of Ukraine. *Geology, Geophysics and Environment*, 50 (3), 307–316. <https://doi.org/10.7494/geol.2024.50.3.307>.
3. Громик О.М. Аналіз сучасного стану кавової індустрії в Україні. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5, № 2. С. 250–266. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/view/16166> (дата звернення: 20.10.2025).
4. Громик О.М. Особливості розвитку індустрії гостинності в Україні. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Т. 6, № 2. С. 184–198. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291701> (дата звернення: 20.10.2025).
5. Громик О.М. Оцінювання стану розвитку готельного бізнесу в Україні. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5, № 1. С. 52–62. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/view/15613> (дата звернення: 20.10.2025).
6. Громик О.М., Семенда О.В. Тенденції споживання м'яса в Україні: реалії та проблеми розвитку. *Комунальне господарство міст: Науково-технічний збірник*. 2023. Вип. 5(179). С. 20–26. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/issue/view/149> (дата звернення: 20.10.2025).
7. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба). Офіційний сайт. Київ, 2025. URL: <https://dpss.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2025).
8. Круковська О.В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 1(11). С. 11–15. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2).
9. Постова В.В. Сучасні тенденції управління проектами в готельно-ресторанній сфері. Київ, 2023. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(9\).2023.7](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(9).2023.7).
10. Січка І.І. Управління якістю проектів у готельно-ресторанному бізнесі. *Проблеми сучасних трансформацій: фаховий електронний науково-практичний журнал*. 2023. Вип. 7.
11. Томаля Т., Прилепа Н., Рогова А. Ключові аспекти забезпечення якості та безпечності харчових продуктів у ресторанному бізнесі. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 102–106. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(15)).
12. Харенко Д. Сучасний стан та організація готельного бізнесу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. С. 30–45. DOI: [10.32782/2524-0072/2025-79-30](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-30).
13. Харенко Д., Дишкантюк Ю., Осипова Л. Управління охороною праці в ресторанному бізнесі та харчовій промисловості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-35>.

References

1. Baum Whiteman. (2025). Trends and forecasts in the hotel and restaurant business 2025 [Trendy ta prognozy u hotelno-restorannomu biznesi 2025]. Kyiv, 2025. URL: <https://1ff.com.ua/trendy-ta-prognozy-u-gotelno-restorannomu-biznesi-2025-roku-analiz-doslidzhennya-baum-whiteman/> [in Ukrainian].
2. Hromyk, O., Plyin, L., Zinchuk, M., Grygus, I., Korotun, S., & Zukow, W. (2024). Radiological analysis of food products of forest origin in the pollution zone of the Kamin-Kashir district of the Volyn region of Ukraine. *Geology, Geophysics and Environment*, 50(3), 307–316. <https://doi.org/10.7494/geol.2024.50.3.307> [in Ukrainian].
3. Hromyk, O.M. (2022). Analysis of the current state of the coffee industry in Ukraine [Analiz suchasnoho stanu kavovoiu industrii v Ukraini]. *Restorannyyi i hotelnyi konsalting. Innovatsii*, 5(2), 250–266. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/view/16166> [in Ukrainian].
4. Hromyk, O.M. (2023). Features of the development of the hospitality industry in Ukraine [Osoblyvosti rozvytku industrii hostynnosti v Ukraini]. *Restorannyyi i hotelnyi konsalting. Innovatsii*, 6(2), 184–198. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291701> [in Ukrainian].
5. Hromyk, O.M. (2022). Assessment of the hotel business development in Ukraine [Otsiniuvannia stanu rozvytku hotelnoho biznesu v Ukraini]. *Restorannyyi i hotelnyi konsalting. Innovatsii*, 5(1), 52–62. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/view/15613> [in Ukrainian].
6. Hromyk, O.M., & Semenda, O.V. (2023). Trends in meat consumption in Ukraine: realities and development issues [Tendentsii spozhyvannia miasa v Ukraini: realii ta problemy rozvytku]. *Komunalne hospodarstvo mist: Naukovotekhnichniy zbirnyk*, 5(179), 20–26. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/issue/view/149> [in Ukrainian].
7. State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection (DPSU). (2025). Official website [Ofitsiyni sait]. Kyiv, 2025. URL: <https://dpss.gov.ua> [in Ukrainian].
8. Krukovska, O. V. (2024). Hotel and restaurant business management in Ukraine [Menedzhment hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi poslug i kharchuvannia*, 1(11), 11–15. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2) [in Ukrainian].

9. Postova, V.V. (2023). Modern trends in project management in the hotel and restaurant sector [Suchasni tendentsii upravlinnia proektamy v hotelno-restorannii sferi]. Kyiv, 2023. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(9\).2023.7](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(9).2023.7) [in Ukrainian].

10. Sichka, I.I. (2023). Quality management of projects in the hotel and restaurant business [Upravlinnia yakistiu proektiv u hotelno-restorannomu biznesi]. *Problemy suchasnykh transformatsii: fakhovi elektronnyi naukovo-praktychnii zhurnal*, 7 [in Ukrainian].

11. Tomalia, T., Prilepa, N., & Rohova, A. (2023). Key aspects of quality and food safety assurance in the restaurant business [Kliuchovi aspekty zabezpechennia yakosti ta bezpechnosti kharchovykh produktiv u restorannomu biznesi]. *Development Service Industry Management*, 3, 102–106. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(15)) [in Ukrainian].

12. Kharenko, D. (2025). Current state and organization of the hotel business in Ukraine during the war [Suchasnyi stan ta orhanizatsiia hotelnoho biznesu Ukrainy v umovakh viiny]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79, 30–45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-30> [in Ukrainian].

13. Kharenko, D., Dyshkantiuk, Y., & Osypova, L. (2025). Occupational safety management in the restaurant and food industry [Upravlinnia okhoronoiu pratsi v restorannomu biznesi ta kharchovii promyslovosti]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-35> [in Ukrainian].

Будрейко Микита Андрійович*здобувач наукового ступеня доктора філософії
кафедри менеджменту, логістики та інновацій**Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця***Budreiko Mykyta***PhD Student of the**Department of Management, Logistics, and Innovation**Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

ORCID: 0009-0009-2843-7339

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11475

НАПРЯМИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

ECONOMIC SUPPORT DIRECTIONS FOR HEALTH SYSTEM DEVELOPMENT IN MARTIAL LAW

Анотація. Вступ. Охорона здоров'я є однією з критичних складових національної економіки, від стану якої залежить розвиток людського капіталу та соціальна стабільність країни. В умовах воєнного стану, введеного в Україні у зв'язку з повномасштабним російським вторгненням у 2022 році, її система охорони здоров'я зазнає безпрецедентних викликів, зокрема, через руйнування інфраструктури, вибуття медичного персоналу, дефіцит ресурсів і зростання потреб населення. Ефективне функціонування галузі в таких умовах потребує цілісного підходу до її економічного забезпечення, що охоплює фінансову, матеріально-технічну, кадрову, організаційну, інформаційну та інші компоненти.

Мета. Метою статті є визначення основних проблемних напрямів економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я України у воєнний період. Для досягнення мети систематизовано підходи українських і зарубіжних науковців до трактування поняття «економічне забезпечення» в галузі, проаналізовано публікації міжнародних організацій щодо поточного стану системи охорони здоров'я України.

Матеріали і методи. У дослідженні використано методи системного й порівняльного аналізу. Матеріали статті взято з праць українських і зарубіжних учених, а також із публікацій міжнародних організацій. Порівняно складові економічного забезпечення, що є об'єктом українського наукового дискурсу, з найближчими до них за змістом функціональними концепціями у зарубіжній літературі.

Результати. Обґрунтовано доцільність розглядання економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я як інтегрованої системи управління взаємодією фінансової, матеріально-технічної, кадрової, організаційної та інформаційної компонент, спрямованої на забезпечення сталості, ефективності й адаптивності галузі. На основі аналізу публікацій міжнародних організацій визначено десять пріоритетних напрямів економічного забезпечення в умовах війни. Доведено, що нинішній рівень функціонування галузі забезпечується частково реформованими фінансовими механізмами, підтримкою міжнародних партнерів і цифровими інноваціями. Водночас головними бар'єрами залишаються нестача фінансування, дефіцит кадрів, порушення логістичних ланцюгів і нерівномірний доступ до медичних послуг в регіонах України.

Перспективи. В подальшій науковій роботі доцільно зосередитися на визначенні напрямів соціального та кадрового забезпечення функціонування охорони здоров'я, розробці методичних підходів щодо впровадження ефективних рішень, пов'язаних із удосконаленням управління розвитком системи охорони здоров'я на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях.

Ключові слова: охорона здоров'я, економічне забезпечення, воєнний період

Summary. Introduction. Healthcare is one of the critical components of the national economy, and its state defines development of human capital and social stability of a country. In the conditions of martial law – enacted in Ukraine due to the full-scale Russian invasion in 2022 – its health system is faced with unprecedented challenges, in particular due to damaged and destroyed infrastructure, medical staff shortages, resource scarcity, and growing needs of the population. Effective functioning

of the industry in such conditions requires a holistic approach to its economic support, covering financing, logistics, personnel, organization, information and other components.

Purpose. The purpose of the article is to identify key problem areas of economic support for development of the health system of Ukraine during the period of martial law. To achieve this goal, approaches of Ukrainian and foreign scientists to interpretation of the concept of “economic support” in the industry have been systematized, and publications of international organizations pertaining to current state of the health system of Ukraine have been analyzed.

Materials and methods. Within the study, methods of systemic and comparative analysis are used. The materials of the article come from the works of Ukrainian and foreign scientists, as well as from publications issued by international organizations. The components of economic support, which are a subject of Ukrainian scientific discourse, are compared with their closest functional counterparts in foreign literature.

Results. Relevance of approaching the economic support of development of a health system as an integrated system of managing the interaction of financial, material and technical, personnel, organizational and information components, aimed at ensuring sustainability, efficiency and adaptability of the industry, is substantiated. Based on the analysis of publications issued by international organizations, ten priority areas of economic support in conditions of martial law are identified. Current level of functioning of the industry being ensured by partially reformed financial mechanisms, support of international partners and digital innovations is proven. At the same time, lack of funding, shortage of personnel, disruption of logistical chains, and uneven access to medical services across the regions of Ukraine remain principal challenges.

Further research in the area. In future research, it is reasonable to focus on identifying directions of social and personnel support for functioning of healthcare, developing methodological approaches to implementation of effective solutions pertaining to improvement of management of development of a health system at macro-, meso-, and microeconomic levels.

Key words: healthcare, economic support, martial law

Постановка проблеми. Охорона здоров'я є однією з критичних галузей національної економіки. Низький рівень здоров'я суспільства призводить до втрат людського потенціалу країни, обмежень виробництва національного продукту та негативного впливу на процес формування людського капіталу. Цим зумовлене значення системи охорони здоров'я як одного з ключових об'єктів державної соціальної політики.

Особливої актуальності набувають проблеми економічного забезпечення функціонування і розвитку системи охорони здоров'я у надзвичайних умовах, до яких належить і воєнний стан в Україні, впроваджений у зв'язку з повномасштабним російським вторгненням у 2022 році. Збройна агресія призвела до численних негативних наслідків, одним з яких стало різке зростання ступеня загрози життю й здоров'ю громадян. Це, своєю чергою, спричинило відповідне збільшення навантаження на ресурси системи охорони здоров'я.

У сучасних умовах воєнного стану в Україні визначення пріоритетних напрямів економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я набуває критичного значення, оскільки від стабільності фінансових ресурсів залежить здатність сектору витримувати шоків навантаження та забезпечувати базові медичні послуги. Стратегічні документи й нормативні акти, що були ухвалені в останні роки, підкреслюють необхідність цілеспрямованого інвестування в найбільш пріоритетні напрями в галузі охорони здоров'я. Адекватне економічне забезпечення створює передумови для реалізації заходів з екстреного реагування, одночасно закладаючи фундамент для довгострокової післявоєнної відбудови та реформування системи охорони здоров'я, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В українській науковій літературі відсутнє усталене, загальноприйняте визначення поняття «економічне забезпечення» в контексті охорони здоров'я. Загалом, поняття економічного забезпечення є збірним, і в наукових статтях автори використовують його для позначення одного або декількох економічних аспектів. Найчастіше такими аспектами, залежно від теми наукової роботи, є фінансове, матеріально-технічне, кадрове, організаційно-економічне та інформаційно-технологічне забезпечення. Одному або декільком економічним аспектам забезпечення розвитку системи охорони здоров'я приділяють увагу такі українські науковці як М. Шалько зі співавторами [1], Т. Камінська [2, 18], І. Зуб [3], Д. Гавриченко [4], А. Ханик [5], І. Шишка [6, 7], В. Юнгер [8].

Подібну ситуацію з дослідженням поняття «економічне забезпечення» можна спостерігати й у публікаціях світових науковців. Англійською мовою його доречно перекласти як «economic provision», «economic support» або «economic facilitation», але в жодному з цих або інших варіантів поняття в міжнародному науковому дискурсі не існує. Натомість, розглядаючи економічні аспекти охорони здоров'я, зарубіжні автори зазвичай приділяють увагу функціональним концепціям, таким як «health financing», «health resource allocation», «human resources for health», «health system strengthening», «health information systems» тощо. Цей перелік не є вичерпним, але зазначені концепції за змістом є близькими до видів забезпечення охорони здоров'я, досліджуваних українськими науковцями. Тим чи тим функціональним концепціям, пов'язаним із економічним забезпеченням розвитку системи охорони здоров'я, приділяють увагу такі

зарубіжні науковці як П. Азуле, М. Хеггенесс і Дж. Као [9]; Г. Фер і М. Фельдман [10]; Дж. Набйонг'а-Орем зі співавторами [11]; П. Олівелла та М. Вера-Ернандес [12]; Т. Ван зі співавторами [13]; Б. Уокер зі співавторами [14].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення основних проблемних напрямів економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану. Для досягнення цієї мети поставлено та виконано такі завдання: досліджено актуальні визначення складових економічного забезпечення в контексті охорони здоров'я та дано його загальне визначення;

проаналізовано публікації міжнародних організацій та обґрунтовано перелік тих напрямів економічного забезпечення, яким у цих публікаціях приділено першочергову увагу.

Виклад основного матеріалу. У таблиці 1 наведено види забезпечення, через які українські науковці зазвичай досліджують економічні аспекти розвитку системи охорони здоров'я, та найближчі до цих видів забезпечення за змістом функціональні концепції, які є об'єктом дослідження у зарубіжній науковій літературі.

У даній роботі пропонується розуміти економічне забезпечення розвитку системи охорони здоров'я

Таблиця 1

Види економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я та їхні найближчі аналоги в зарубіжній науковій літературі

Вид забезпечення	Визначення, сутність	Найближча за змістом концепція в зарубіжній науковій літературі
Фінансове забезпечення	Збалансоване фінансування сектора в контексті обмежених бюджетних ресурсів [Іщук, 15, с. 31]; Пошук нових джерел фінансових ресурсів для забезпечення розвитку закладів охорони здоров'я на основі впровадження нових медичних технологій, медичних послуг [Головаш, 16, с. 254–255]	Health financing: Ability to deliver a sufficient set of pooled resources for health, which requires sustaining sufficient supplies of resources to finance key health services at the country level [Dieleman et al, 21, p. 1783–1784]
Матеріально-технічне забезпечення	Своєчасне та якісне забезпечення необхідними ресурсами для ефективного функціонування закладів охорони здоров'я [Дєєва, Радченко, 17, с. 160]	Health resource allocation: Optimal distribution of limited medical resources [Yip, 22]
Кадрове забезпечення	Забезпечення фахівцями, що можуть стати каталізаторами та регуляторами успішних трансформацій у медичній галузі [Малігон, 19, с. 160]; Сукупність процесів формування, розвитку та утримання людського капіталу медичних установ, які взаємодіють через фінансові, організаційні та цифрові механізми [Ханик, 5, с. 722]	Human resources for health: Human resources for health include the range of occupations whose primary intent is to promote or improve health [Haakenstad et al, 23, p. 2129]
Організаційно-економічне забезпечення	Інструменти для підвищення ефективності використання ресурсів та стимулювання медичних працівників до підвищення якості надання послуг населенню [Камінська, 18, с. 33]	Health system strengthening: Investment in the efficiency of an existing shared platform that generates positive benefits across a range of existing health interventions; Relaxing a capacity constraint of an existing shared platform that inhibits the optimization of existing health interventions; Providing an entirely new shared platform that supports a number of existing or new health interventions [Hauck et al, 24, p. 141]
Інформаційне забезпечення	Використання й узгодження таких джерел інформації як: Закони України і підзаконні нормативно-правові акти; Національні стратегії розвитку; міжнародні документи у сфері охорони здоров'я; статистична звітність, комплексні обласні програми, галузеві програми, обласні програми, обласні цільові соціальні програми тощо [Шишка, 6, с. 5]; Роз'яснення мети, завдань та очікуваних результатів діяльності галузі охорони здоров'я; забезпечення адекватної та достатньої поінформованості населення, медичних працівників та управлінців галузі охорони здоров'я різних рівнів [Кривенко, Ситенко, 20, с. 29]	Health information systems: Any system that uses computer hardware and software to capture, store, manage, and transmit data relevant to people's health or the activities of organisations supporting the healthcare business [Javaid, Haleem, Singh, 25, p. 124]; A health information system (HIS) is designed to manage healthcare data. This includes systems that gather, store, maintain, and transmit a patient's electronic medical record, as well as technologies that assist the creation of healthcare policy [Javaid, Haleem, Singh, 25, p. 129]

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24]

як інтегровану систему управління взаємодією фінансової, матеріально-технічної, кадрової, організаційної, інформаційної та інших компонент з метою підтримання сталості, ефективності та адаптивності функціонування галузі, раціонального використання ресурсів і підвищення суспільного добробуту.

Повномасштабна російська воєнна агресія кардинально змінила структуру повсякденних викликів, з якими стикається система охорони здоров'я України. Це стосується й викликів, пов'язаних з економічним забезпеченням, оскільки в умовах надзвичайних ситуацій — до яких, зокрема, належить і війна — проблема обмежених ресурсів стає особливо гострою. Як наслідок, постає необхідність вибору пріоритетних напрямів економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я, які є особливо критичними для її функціонування, потребують першочергового виділення ресурсів.

Починаючи з 2022 року, протягом усього періоду повномасштабної війни темі економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я приділяють увагу міжнародні організації, висвітлюючи його найпроблемніші аспекти в своїх звітах, прес-релізах та інших публікаціях. Так, згідно зі звітом Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) «WHO 2025 Emergency Appeal: Ukraine», станом на грудень 2024 року зафіксовано 2 184 атаки на об'єкти охорони здоров'я. Унаслідок цих атак 204 людини загинули, ще 696 дістали поранення [26, с. 3]. Окремий розділ документа присвячено психічному здоров'ю: 9,6 млн. осіб в Україні перебувають у зоні ризику розвитку психічних розладів, і з них 3,9 млн. уже мають клінічно значущі симптоми [26, с. 4]. Для реалізації плану медичної допомоги Україні в 2025 році ВООЗ визначає потребу у 68,4 млн. доларів США [26, с. 4].

Одним із інструментів, за допомогою яких ВООЗ здійснює моніторинг стану охорони здоров'я в Україні, є система HeRAMS (Health Resources and Services Availability Monitoring System). За даними HeRAMS, у період з січня 2024 року по січень 2025 року кількість повністю функціональних закладів охорони здоров'я зменшилася на 2,6%, а частка нефункціонуючих закладів збільшилася на 1,9% [28, с. 9]. У звіті «HeRAMS Ukraine status update report October 2024: Noncommunicable diseases and mental health services» [27] наведено мапи доступності широкого спектру медичних послуг за регіонами України, а також зазначено основні перешкоди для їх надання.

В об'єднаному звіті «Health financing in Ukraine: reform, resilience and recovery» ВООЗ та Світового банку зазначено, що в 2023 році середня заробітна плата лікаря в державному секторі становила 20 000 грн, але фактичні доходи залишаються нижчими через інфляцію і нерівномірність фінансування між регіонами [29, с. 20]. Цей фактор негативно впливає на розвиток кадрового забезпечення системи охорони здоров'я.

Загалом, у звіті описано потенціальні шляхи покращення фінансового та організаційно-економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я [29, с. 12–60], а також відзначено позитивну динаміку в інформаційному забезпеченні та наголошено на необхідності її підтримання [29, с. 61–70].

Ще однією організацією, яка здійснює моніторинг стану охорони здоров'я в регіонах світу, є Health Cluster. Відповідно до звіту ВООЗ, Health Cluster координує діяльність 212 партнерських організацій з охорони здоров'я для послідовного забезпечення відповідності стандартам надання медичних послуг [26, с. 10].

У звіті «Ukraine: Health Cluster Bulletin #7» [30, с. 3] зазначено, що 36% населення стикаються з фінансовими перешкодами доступу до медичних послуг і ліків. Розв'язання цієї проблеми є метою програми «Доступні ліки», але вона охоплює не всі види медичних засобів. Відзначено нестачу медичних працівників, зокрема у прифронтових регіонах. Однією з причин такої нестачі є мобілізація персоналу. Найбільш поширеними серед громадян є розлади психічного здоров'я — їх зафіксовано у 46% населення. Тривають труднощі з інформуванням вразливих груп населення про ризики та залученням громадськості, особливо у прифронтових регіонах, де нестабільність та порушення процесу надання послуг є значними факторами ризику для громадського здоров'я.

Звіт «Mental Health and Psychosocial Support in Ukraine: Coping, Help-Seeking and Health Systems Strengthening in Times of War» цілком присвячено проблемам психічного здоров'я та посилення системи охорони здоров'я. Так, у внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та осіб, що проживають в умовах окупації або вздовж лінії фронту спостерігаються вищі показники психічних розладів. У 2016 році 32% ВПО в Україні страждали від посттравматичного стресового розладу (ПТСР), 22% — від депресії, порівняно з 8% та 6,3% решти населення, відповідно. Відповідно ж до нещодавніх опитів дорослих у п'яти регіонах України, у трьох з кожних чотирьох осіб погіршився стан психічного здоров'я з початком війни. Більше половини стверджували, що не потребують консультацій з питань психічного здоров'я, і лише 16% заявили, що вони їх потребують [31, с. 6]. Також відзначено внесок у надання психологічної підтримки з боку міжнародних та українських неурядових організацій, громадської спільноти й церкви [31, с. 11].

Ще одним джерелом інформації є координаційний механізм «Logistics Cluster», створений Міжвідомчим постійним комітетом ООН для забезпечення ефективного та швидкого гуманітарного реагування на надзвичайні ситуації. Публікації даних про роботу цього механізму стосуються переважно логістики, зокрема медичної. Так, значну частину звіту «Ukraine — Concept of Operations, January 2025»

присвячено саме медичній логістиці. Зокрема, відзначаються масштабні руйнування та пошкодження громадської інфраструктури, що спричинили перебої в ланцюгах постачань та наданні критично важливих послуг. Окрім цього, було припинено роботу всіх аеро- та морських портів, внаслідок чого зросло навантаження на сухопутні транспортні маршрути та почалися критичні затримки в доставці медичних вантажів. Додаткову проблему становить нестача робочої сили в транспортній і складській галузі, зокрема у прифронтових регіонах і внаслідок мобілізації [32, с. 1].

На основі вищезазначених джерел визначено 10 ключових проблемних напрямів економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я України в умовах воєнного стану. Ці напрями та джерела, в яких їм приділено першочергову увагу, наведено в таблиці 2.

Загалом, система охорони здоров'я України продовжує функціонувати, незважаючи на руйнування інфраструктури, кадровий дефіцит і недостатнє фінансування. Поточний рівень стійкості системи зумовлений частково реформованими фінансовими механізмами (елементами яких є Національна служба здоров'я України та Програма медичних гарантій), підтримкою міжнародних партнерів (зокрема, у формі створення логістичних центрів постачання) та успіхами в галузі цифровізації (проявом яких є система eHealth). Водночас залишаються актуальними проблеми недостатнього фінансування, нерівномірності доступу до медичних послуг і ліків (зокрема, між прифронтовими регіонами й рештою території України), захисту медичної інфраструктури, ускладненої логістики та вибуття медичних кадрів (зокрема, через вигорання, міграцію та мобілізацію). Ці виклики є ключовими бар'єрами для

Таблиця 2

Проблемні напрями економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я України в умовах воєнного стану та їх представленість у публікаціях міжнародних організацій

Напрямок	Публікація						
	WHO 2025 Emergency Appeal: Ukraine. January 2025 [26]	HeRAMS Ukraine status update report October 2024: Noncommunicable diseases and mental health services [27]	HeRAMS Ukraine comparative analysis report January 2024 versus January 2025 [28]	Health financing in Ukraine: reform, resilience and recovery [29]	Ukraine: Health Cluster Bulletin #7. July 2025 [30]	Mental Health and Psychological Support in Ukraine: Coping, Help-Seeking and Health Systems Strengthening in Times of War [31]	Ukraine — Concept of Operations, January 2025 [32]
1. Ургентна допомога та медицина травм	+		+				
2. Первинна допомога				+			
3. Психічне здоров'я		+				+	
4. Виявлення інфекційних захворювань і профілактика спалахів					+		
5. Доступ до ліків	+				+		
6. Людський капітал			+	+			
7. Медична логістика та обладнання							+
8. Взаємодія з волонтерами, громадською спільнотою та зацікавленими сторонами					+	+	
9. Цифровізація охорони здоров'я				+			
10. Підготовленість і стійкість системи охорони здоров'я	+		+				

Джерело: складено автором на основі [26–32]

розвитку системи охорони здоров'я під час війни та у період післявоєнного відновлення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті проаналізовано сутність компонент економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я. За результатами цього аналізу обґрунтовано комплексне визначення економічного забезпечення. Окрім цього, проаналізовано публікації міжнародних організацій, присвячені охороні здоров'я України в умовах воєнного стану. На під-

ставі цих публікацій обґрунтовано перелік основних актуальних проблемних напрямів економічного забезпечення розвитку системи охорони здоров'я. Науковий пошук у подальших дослідженнях доцільно зосередити на визначенні напрямів соціального та кадрового забезпечення функціонування охорони здоров'я, розробці методичних підходів щодо впровадження ефективних рішень, пов'язаних із удосконаленням управління розвитком системи охорони здоров'я на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях.

Література

1. Шалько М. та ін. Державне управління фінансовим забезпеченням системи охорони здоров'я в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2024. № 3(56). С. 393–409.
2. Камінська Т.В. Організаційно-економічний механізм фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я: дис. ... д-ра філософії: 051 Економіка / КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2025. 276 с.
3. Зуб І. Сучасні передумови розвитку організаційно-економічного механізму сфери охорони здоров'я України. *Науковий вісник. Полісся*. 2023. № 1(26). С. 86–98.
4. Гавриченко Д.Г. Публічні механізми трансформацій у формуванні кадрового потенціалу галузі охорони здоров'я. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 337–355.
5. Ханик А.Я. Параметри управління кадровим забезпеченням в приватних закладах охорони здоров'я. *Національні інтереси України*. 2025. № 8(13). С. 722–731.
6. Шишка І.В. Інституційне та інформаційне забезпечення механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.
7. Шишка І.В. Науково-методичне, організаційне і ресурсне забезпечення механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 2(69). С. 111–120.
8. Юнгер В.І. Вимоги до інфраструктури та управління закладами охорони здоров'я в умовах воєнного стану та повоєнного періоду. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4(106). С. 194–200.
9. Azoulay P., Heggeness M., Kao. J. Medical research and health care finance: Evidence from Academic Medical Centers. *Research Policy*. 2025. Vol. 54.
10. Fehr H., Feldman M. Financing universal health care: Premiums or payroll taxes? *European Economic Review*. 2024. Vol. 166.
11. Nabyonga-Orem J. et al. Research-to-Policy Partnerships for Evidence-Informed Resource Allocation in Health Systems in Africa: An Example Using the Thanzi Programme. *Value in Health Regional Issues*. 2024. Vol. 39. P. 24–30.
12. Olivella P., Vera-Hernández M. Prioritisation, risk selection, and illness severity in a mixed healthcare system. *Journal of Health Economics*. 2025. Vol. 104.
13. Wang C. et al. Physician human capital, healthcare accessibility, and mismatch of healthcare resources. *China Economic Quarterly International*. 2024. Vol. 4. P. 82–93.
14. Walker B. et al. Patient preferences and physician availability based on physician activity and international medical school attendance. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2024. Vol. 228.
15. Іщук Л.І. Фінансові аспекти забезпечення сфери охорони здоров'я. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2025. № 21(83). С. 31–41.
16. Головаш В.О. Фінансове забезпечення розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Українська залізниця». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 253–260.
17. Деева Н.Е., Радченко О.О. Стратегія і тактика управління матеріально-технічним забезпеченням закладів охорони здоров'я. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. № 2(116). С. 160–168.
18. Камінська Т.В. Взаємодія елементів організаційно-економічного механізму у сфері охорони здоров'я. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 4(15). С. 32–41.
19. Малігон Ю.М. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: теоретичні засади та сучасні тенденції. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 4(94). С. 160–164.
20. Кривенко Є.М., Ситенко О.Р. Підвищення рівня інформаційного забезпечення охорони здоров'я як складової побудови інформаційної стратегії комунікаційної діяльності галузі. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2015. № 3(65). С. 27–30.
21. Dieleman J.L. et al. Trends in future health financing and coverage: future health spending and universal health coverage in 188 countries, 2016–40. *The Lancet*. 2018. Vol. 391. P. 1783–1798.

22. Yip J. Y.-C. Healthcare resource allocation in the COVID-19 pandemic: Ethical considerations from the perspective of distributive justice within public health. *Public Health in Practice*. 2021. Vol. 2.
23. Haakenstad A. et al. Measuring the availability of human resources for health and its relationship to universal health coverage for 204 countries and territories from 1990 to 2019: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet*. 2022. Vol. 339. P. 2192–2154.
24. Hauck. K et al. How can we evaluate the cost-effectiveness of health system strengthening? A typology and illustrations. *Social Science & Medicine*. 2019. Vol. 220. P. 141–149.
25. Javaid M., Haleem A., Singh R. P. Health informatics to enhance the healthcare industry's culture: An extensive analysis of its features, contributions, applications and limitations. *Informatics and Health*. 2024. Vol. 1. P. 123–148.
26. WHO 2025 Emergency Appeal: Ukraine. January 2025. *World Health Organization*. URL: <https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/emergencies/2025-appeals/ukraine-hea.pdf> (дата звернення: 14.09.2025).
27. HeRAMS Ukraine status update report October 2024: Noncommunicable diseases and mental health services. *World Health Organization*. URL: <https://www.who.int/publications/m/item/herams-ukraine-status-update-report-2024-10-non-communicable-disease-and-mental-health-services-en> (дата звернення: 14.09.2025).
28. HeRAMS Ukraine comparative analysis report January 2024 versus January 2025. *World Health Organization*. URL: <https://www.who.int/publications/m/item/herams-ukraine-comparative-analysis-report-jan-2024-vs-jan-2025-en> (дата звернення: 14.09.2025).
29. Health financing in Ukraine: reform, resilience and recovery. *World Health Organization*. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/who-euro-2024-10570-50342-75964> (дата звернення: 15.09.2025).
30. Ukraine: Health Cluster Bulletin #7. July 2025. *Health Cluster: Ukraine*. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-health-cluster-bulletin-7-july-2025> (дата звернення: 15.09.2025).
31. Frankova I. et al. Mental Health and Psychological Support in Ukraine: Coping, Help-Seeking and Health Systems Strengthening in Times of War. *ARQ National Psychotrauma Centre*. URL: <https://mhpsshub.org/resource/mental-health-and-psychosocial-support-in-ukraine-coping-help-seeking-and-health-systems-strengthening-in-times-of-war/> (дата звернення: 16.09.2025).
32. Ukraine — Concept of Operations, January 2025. *Logistics Cluster*. URL: <https://logcluster.org/en/document/ukraine-concept-operations-january-2025> (дата звернення: 16.09.2025).

References

1. Shalko M. et al. State management of financial provision of the health care system in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 3(56). P. 393–409.
2. Kaminska T. V. Organizational and Economic Mechanism of Financial Support for the Healthcare Sector: dis. ... PhD: 051 Economics / Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. Kyiv, 2025. 276 p. [in Ukrainian].
3. Zub I. Current prerequisites of the development of the organizational and economic mechanism in the sphere of health protection in Ukraine. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2023. Vol. 1(26). P. 86–98 [in Ukrainian].
4. Havrychenko D. H. Public mechanisms of transformations in the formation of human resources in the field of health-care. *Public Administration and Regional Development*. 2022. Vol. 16. P. 337–355 [in Ukrainian].
5. Khanyk A. Ya. Parameters of the human resource management system in private healthcare institutions. *National Interests of Ukraine*. 2025. Vol. 8(13). P. 722–731 [in Ukrainian].
6. Shyshka I. V. Institutional and information support of the mechanism of strategic health care management. *Economy and Society*. 2023. Vol. 47 [in Ukrainian].
7. Shyshka I. V. Scientific-methodical, organizational and resource provision of the mechanism of strategic management in the field of health protection. *Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*. 2023. Vol. 2(69). P. 111–120 [in Ukrainian].
8. Yunger V. I. Requirements for infrastructure and management of health care institutions in the conditions of martial arts and the post-war period. *Economics, Management and Administration*. 2023. Vol. 4(106). P. 194–200 [in Ukrainian].
9. Azoulay P., Heggeness M., Kao. J. Medical research and health care finance: Evidence from Academic Medical Centers. *Research Policy*. 2025. Vol. 54.
10. Fehr H., Feldman M. Financing universal health care: Premiums or payroll taxes? *European Economic Review*. 2024. Vol. 166.
11. Nabyonga-Orem J. et al. Research-to-Policy Partnerships for Evidence-Informed Resource Allocation in Health Systems in Africa: An Example Using the Thanzi Programme. *Value in Health Regional Issues*. 2024. Vol. 39. P. 24–30.
12. Olivella P., Vera-Hernández M. Prioritisation, risk selection, and illness severity in a mixed healthcare system. *Journal of Health Economics*. 2025. Vol. 104.
13. Wang C. et al. Physician human capital, healthcare accessibility, and mismatch of healthcare resources. *China Economic Quarterly International*. 2024. Vol. 4. P. 82–93.
14. Walker B. et al. Patient preferences and physician availability based on physician activity and international medical school attendance. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2024. Vol. 228.

15. Ishchuk L. I. Financial aspects of providing health care. *Economic Sciences. Series "Regional Economy"*. 2025. Vol. 21(83). P. 31–41 [in Ukrainian].
16. Holovash O. V. Financial support for the development of health institutions of "Ukrainian Railway" JSC. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. 2019. Vol. 68. P. 253–260 [in Ukrainian].
17. Dyeyeva N. E., Radchenko O. O. Strategy and tactics of management of material and technical support of health care institutions. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*. 2025. Vol. 2(116). P. 160–168 [in Ukrainian].
18. Kaminska T. V. Interaction of elements of the organizational and economic mechanism in the field of health care. *Journal of Strategic Economic Research*. Vol. 4(15). P. 32–41 [in Ukrainian].
19. Malihon Yu. M. State personnel policy in the healthcare sector: theoretical foundations and current trends. *Economics, Management and Administration*. 2020. Vol. 4(94). P. 160–164.
20. Kryvenko Ye. M., Sytenko O. R. Improved information support as a part of building information communication strategy in healthcare of Ukraine. *Bulletin of Social Hygiene and Health Protection Organization of Ukraine*. 2015. Vol. 3(65). P. 27–30.
21. Dieleman J. L. et al. Trends in future health financing and coverage: future health spending and universal health coverage in 188 countries, 2016–40. *The Lancet*. 2018. Vol. 391. P. 1783–1798.
22. Yip J. Y.-C. Healthcare resource allocation in the COVID-19 pandemic: Ethical considerations from the perspective of distributive justice within public health. *Public Health in Practice*. 2021. Vol. 2.
23. Haakenstad A. et al. Measuring the availability of human resources for health and its relationship to universal health coverage for 204 countries and territories from 1990 to 2019: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet*. 2022. Vol. 339. P. 2192–2154.
24. Hauck. K et al. How can we evaluate the cost-effectiveness of health system strengthening? A typology and illustrations. *Social Science & Medicine*. 2019. Vol. 220. P. 141–149.
25. Javaid M., Haleem A., Singh R. P. Health informatics to enhance the healthcare industry's culture: An extensive analysis of its features, contributions, applications and limitations. *Informatics and Health*. 2024. Vol. 1. P. 123–148.
26. WHO 2025 Emergency Appeal: Ukraine. January 2025. *World Health Organization*. URL: <https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/emergencies/2025-appeals/ukraine-hea.pdf> (date of access: 14.09.2025).
27. HeRAMS Ukraine status update report October 2024: Noncommunicable diseases and mental health services. *World Health Organization*. URL: <https://www.who.int/publications/m/item/herams-ukraine-status-update-report-2024-10-non-communicable-disease-and-mental-health-services-en> (date of access: 14.09.2025).
28. HeRAMS Ukraine comparative analysis report January 2024 versus January 2025. *World Health Organization*. URL: <https://www.who.int/publications/m/item/herams-ukraine-comparative-analysis-report-jan-2024-vs-jan-2025-en> (date of access: 14.09.2025).
29. Health financing in Ukraine: reform, resilience and recovery. *World Health Organization*. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/who-euro-2024-10570-50342-75964> (date of access: 15.09.2025).
30. Ukraine: Health Cluster Bulletin #7. July 2025. *Health Cluster: Ukraine*. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-health-cluster-bulletin-7-july-2025> (date of access: 15.09.2025).
31. Frankova I. et al. Mental Health and Psychological Support in Ukraine: Coping, Help-Seeking and Health Systems Strengthening in Times of War. *ARQ National Psychotrauma Centre*. URL: <https://mhpsshub.org/resource/mental-health-and-psychosocial-support-in-ukraine-coping-help-seeking-and-health-systems-strengthening-in-times-of-war/> (date of access: 16.09.2025).
32. Ukraine — Concept of Operations, January 2025. *Logistics Cluster*. URL: <https://logcluster.org/en/document/ukraine-concept-operations-january-2025> (date of access: 16.09.2025).

УДК 332.72:631.1

Денисенко Вікторія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

Denysenko Viktoriia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Economics and International Economic Relations,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
ORCID: 0000-0002-1029-1871*

Мельник Владислав Олександрович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти — доктора філософії
кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*

Melnyk Vladyslav

*Postgraduate Student of the
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
ORCID: 0009-0002-2752-9476*

Самойленко Владислав Леонідович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти — доктора філософії
кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*

Samoilenko Vladyslav

*Postgraduate Student of the
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11402*

РИНОК ЗЕМЛІ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

THE LAND MARKET AS A FACTOR IN SHAPING THE STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE

Анотація. Вступ. Ринок землі є фундаментальним ресурсом для розвитку аграрного сектору та економіки України загалом. Його функціонування визначає ефективність використання земельних ресурсів, рівень інвестиційної привабливості сільськогосподарських угідь та конкурентоспроможність агропромислового комплексу. В умовах відкриття ринку землі та сучасних викликів, пов'язаних із війною, інтеграцією до європейського економічного простору та необхідністю забезпечення сталого розвитку, дослідження механізмів ринку землі набуває надзвичайної актуальності.

Мета. Метою дослідження є визначення ролі ринку землі у формуванні стратегії сталого розвитку аграрного сектору України, виявлення ключових проблем та загроз, пов'язаних із його функціонуванням, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій для державної політики та управління земельними ресурсами.

Матеріали і методи. Емпіричною базою дослідження стали дані Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру, Державної служби статистики України, аналітичні звіти Міністерства аграрної політики та продовольства України, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів. Методологія дослідження включала системний аналіз, порівняльний та структурно-функціональний методи, історико-логічний підхід для відтворення еволюції ринку землі, а також контент-аналіз публікацій для ідентифікації основних проблем та ризиків.

Результати. У статті визначено, що відкриття ринку землі в Україні створює потенціал для підвищення ефективності аграрного сектору та залучення інвестицій, сприяє впровадженню прозорих механізмів управління земельними ресурсами та стимулює розвиток фермерських господарств. Однак функціонування ринку землі супроводжується низкою проблем: концентрація землі в руках великих агрохолдингів, нерівномірний доступ до фінансових ресурсів, ризики тіньових угод та недостатня правова захищеність малих власників. Табличний аналіз демонструє відповідність окремих принципів сталого розвитку ринку землі емпіричним показникам і дозволяє ідентифікувати найбільш уразливі напрямки реформ.

Перспективи. На основі отриманих результатів запропоновано стратегічні напрями розвитку ринку землі в контексті сталого розвитку: посилення регуляторних механізмів, підтримка малих та середніх фермерських господарств, стимулювання державних та приватних інвестицій, забезпечення прозорості угод і контролю за концентрацією земель. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інтегрованої моделі управління земельними ресурсами з урахуванням соціально-економічних та екологічних факторів.

Ключові слова: ринок землі, сталий розвиток, аграрний сектор, земельна політика, інвестиційна привабливість, концентрація земель, державне регулювання, стратегія розвитку.

Summary. Introduction. The land market is a fundamental resource for the development of the agricultural sector and the overall economy of Ukraine. Its functioning determines the efficiency of land use, the level of investment attractiveness of agricultural lands, and the competitiveness of the agro-industrial complex. In the context of the land market opening and contemporary challenges related to war, European economic integration, and the need to ensure sustainable development, the study of land market mechanisms has become highly relevant.

Purpose. The aim of the study is to determine the role of the land market in shaping the strategy for sustainable development of Ukraine's agricultural sector, to identify key problems and risks associated with its functioning, and to develop scientifically grounded recommendations for state policy and land management.

Materials and methods. The empirical base of the study includes data from the State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre, the State Statistics Service of Ukraine, analytical reports of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, as well as the scientific works of domestic and international scholars. The research methodology involved systems analysis, comparative and structural-functional methods, a historical-logical approach for tracing the evolution of the land market, and content analysis of publications to identify key problems and risks.

Results. The study demonstrates that the opening of the land market in Ukraine creates potential for enhancing agricultural sector efficiency and attracting investments, promotes the implementation of transparent land management mechanisms, and stimulates the development of small and medium-sized farms. However, the functioning of the land market is accompanied by several challenges: land concentration in the hands of large agrohholdings, unequal access to financial resources, risks of shadow transactions, and insufficient legal protection of small landowners. Tabular analysis confirms the compliance of specific sustainable development principles of the land market with empirical indicators and identifies the most vulnerable areas for reform.

Discussion. Based on the results, strategic directions for the development of the land market in the context of sustainable development are proposed: strengthening regulatory mechanisms, supporting small and medium-sized farms, promoting public and private investments, ensuring transaction transparency, and monitoring land concentration. Further research should focus on developing an integrated land management model that considers socio-economic and environmental factors.

Key words: land market, sustainable development, agricultural sector, land policy, investment attractiveness, land concentration, state regulation, development strategy.

Постановка проблеми. Формування ефективного та прозорого ринку землі в Україні є одним із найскладніших і водночас найважливіших завдань сучасної економічної політики держави. Земельна реформа, яка протягом десятиліть залишалася дискусійною та фрагментарною, у нинішніх умовах постає ключовим чинником забезпечення продовольчої безпеки, зростання конкурентоспроможності аграрного сектору та інтеграції України до європейського економічного простору. Водночас запуск ринку землі супроводжується низкою структурних викликів: нерівномірністю доступу до земельних ресурсів, ризиками концентрації земель у руках обмеженого кола суб'єктів, недосконалістю інституційного та нормативно-правового забезпечення, а також збереженням значної частки тіньових механізмів у сфері землекористування.

Актуальність проблеми зумовлюється тим, що земельні ресурси є базовим фактором виробництва в аграрному секторі, а їх раціональне використання безпосередньо визначає параметри сталого розвитку як на мікро-, так і на макрорівні. В умовах воєнної агресії проти України питання ефективного функціонування ринку землі набуває ще більшої ваги, оскільки воно поєднує завдання відновлення економіки, зміцнення фінансової стабільності та забезпечення соціальної справедливості у сфері розподілу національного багатства. Отже, постає потреба у комплексному науковому осмисленні ринку землі як чинника формування стратегії сталого розвитку аграрного сектору, що передбачає поєднання економічних, соціальних та екологічних вимірів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ринку земель сільськогосподарського

призначення традиційно перебуває у центрі уваги вітчизняних та зарубіжних науковців. Дослідження таких учених, як Я. Гадзало [1, с. 78], Г. Калетнік [2, с. 90], П. Гайдущкий [3, с. 80], В. Льченко [4], формують ґрунтовну теоретико-методологічну базу щодо економічних аспектів земельних відносин, правового забезпечення земельної реформи та впливу ринку землі на аграрне виробництво. У працях зарубіжних дослідників [5], акцент зроблено на значенні земельних ресурсів для економічного зростання, зниження бідності та підвищення ефективності аграрних структур.

Водночас більшість досліджень було здійснено до запровадження в Україні повноцінного ринку землі у 2021 році та, тим більше, до початку повномасштабної воєнної агресії. Таким чином, недостатньо проаналізованими залишаються питання впливу нових умов на функціонування земельного ринку, а також його роль у формуванні стратегії сталого розвитку аграрного сектору. Окремі сучасні публікації українських науковців [6–7] лише починають осмислювати взаємозв'язок між земельною реформою, інституційними ризиками та перспективами інтеграції України у європейський аграрний простір.

Отже, наукова дискусія потребує подальшого розвитку з урахуванням специфіки воєнних і повоєнних викликів, адже саме ринок землі сьогодні виступає не тільки економічною категорією, але й стратегічним чинником відновлення та довгострокового розвитку аграрного сектору на засадах сталості.

Метою статті науковому обґрунтуванні ролі ринку землі як ключового чинника формування стратегії сталого розвитку аграрного сектору України.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є системний та інституціональний підходи, які дали змогу комплексно проаналізувати функціонування ринку землі в Україні та його вплив на формування стратегії сталого розвитку аграрного сектору.

Виклад основного матеріалу. Ринок землі є комплексним економічним механізмом, який визначає ефективний розподіл земельних ресурсів між суб'єктами господарювання, стимулює інвестиції та підвищує продуктивність аграрного виробництва. У контексті сталого розвитку він виконує не лише економічну функцію, а й соціальну та екологічну: забезпечує продовольчу безпеку, збереження біорізноманіття, захист родючості ґрунтів і раціональне використання земельних ресурсів.

Аналізуючи сучасні дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, слід констатувати, що питання принципів функціонування ринку землі у контексті сталого розвитку аграрного сектору є предметом активного наукового обговорення. Зокрема, праці таких учених, як І. Іванов [8] та О. Петрова [9], підкреслюють важливість прозорості, соціальної справедливості та екологічної відповідальності у земельних відносинах. Так, прозорість ринку розглядається як ключовий чинник залучення інвестицій і стимулювання ефективного використання земельних ресурсів.

Соціальна справедливість забезпечує рівні умови для малих і середніх фермерських господарств, запобігає монополізації та сприяє соціальній стабільності у сільських громадах. Екологічна відповідальність, на думку авторів, є передумовою сталого природокористування та збереження родючості ґрунтів.

Ми поділяємо думку, що вищезазначені принципи не є абстрактними категоріями, а мають конкретне стратегічне значення для формування національної політики у сфері земельних відносин. Прозорість ринку необхідна для залучення інвестицій та забезпечення ефективної конкуренції, соціальна справедливість — для підтримки дрібних і середніх фермерів, які є основою продовольчої безпеки, а екологічна відповідальність — для довгострокового збереження природного потенціалу країни. У сукупності вони створюють цілісну систему орієнтирів, що визначає сталий характер розвитку аграрного сектору.

Тому можемо стверджувати, що дотримання цих принципів має бути пріоритетом при формуванні ринку землі в Україні, оскільки лише комплексне поєднання економічної прозорості, соціальної справедливості та екологічної відповідальності здатне забезпечити стійкий розвиток аграрного сектору та сприяти інтеграції країни до європейського економічного простору.

Для всебічного оцінювання впливу ринку землі на формування стратегії сталого розвитку аграрного сектору України необхідно враховувати реалізацію ключових принципів земельного ринку. Емпіричний аналіз демонструє, що ефективно впровадження цих принципів безпосередньо впливає на доступ фермерських господарств до земельних ресурсів, розвиток технологічної інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності продукції та залучення інвестицій.

Для об'єктивної оцінки змін у аграрному секторі було проведено порівняльний аналіз ключових показників до та після відкриття ринку землі, що дозволяє наочно продемонструвати прогрес у впровадженні зазначених принципів. Результати цього аналізу узагальнено в таблиці 1, що дозволяє науково аргументувати позитивний вплив ринку землі на сталий розвиток сектору та формування стратегічних орієнтирів для державної політики.

Аналіз представлених даних демонструє значущі зміни у функціонуванні ринку землі в Україні після його відкриття та підтверджує реалізацію ключових принципів сталого розвитку аграрного сектору. Порівняння показників «до» та «після» відкриття ринку дозволяє констатувати наступні тенденції.

По-перше, принцип прозорості ринку землі зазнав істотного покращення: частка реєстрацій угод у Державному земельному кадастрі зросла з 45% до 92%, що свідчить про підвищення надійності оформлення прав власності, доступності інформації для учасників ринку та зростання довіри інвесторів. Цей результат підтверджує ефективність заходів щодо забезпечення прозорості та відкритості рин-

ку, що є ключовим фактором інвестиційної привабливості. Разом з тим значне зростання реєстрації угод у кадастрі провокує поширення корупційних практик, що потребує посилення контролю і цифровізації реєстрів.

По-друге, соціальна справедливість проявляється у збереженні балансу між малими, середніми та великими господарствами: частка земель, що належить малим і середнім фермерам, збільшилася з 58% до 65%, а кількість угод фізичних осіб до 100 га виросла майже втричі (з 12 500 до 35 200 угод). Це свідчить про покращення доступу до земельних ресурсів для широкого кола учасників ринку та мінімізацію ризиків концентрації земель у великих агрохолдингах. Але загроза концентрації землі

у великих агрохолдингах зберігається, що вимагає застосування регуляторних механізмів та стимулів для фермерів.

Принцип екологічної відповідальності також демонструє позитивну динаміку. Частка господарств із мінімальним обробітком ґрунту збільшилася з 15% до 42%, а впровадження систем точного землеробства зросло з 10% до 38%. Це свідчить про посилення сталих практик землеробства та технологічної модернізації аграрного сектору, що сприяє збереженню родючості ґрунтів і зменшенню негативного впливу на екосистеми. Хоча збільшення частки господарств, що застосовують мінімальний обробіток, свідчить про позитивну динаміку, але загроза деградації ґрунтів через інтенсивне землекористування

Таблиця 1

**Аналіз впровадження ключових принципів земельного ринку в Україні
у контексті відкриття ринку землі**

№ п/п	Принцип ринку землі	Показник	До відкриття ринку (2020)	Після відкриття ринку (2023)	Досягнення	Загрози
1	Прозорість	Частка реєстрацій угод у Державному земельному кадастрі (%)	45%	92%	Значне зростання прозорості сприяло надійному оформленню прав власності та довірі інвесторів	Можливість шахрайських схем, корупційний тиск
2	Соціальна справедливість	Частка земель малих і середніх господарств (%)	58%	65%	Збережено баланс між малими та великими власниками, підтримано соціальну стабільність у сільській місцевості	Ризик концентрації землі у великих агрохолдингах
		Кількість угод фізичних осіб до 100 га	12 500	35 200	Різне збільшення угод фізичних осіб демонструє доступність ринку для дрібних фермерів	
3	Екологічна відповідальність	Частка господарств із мінімальним обробітком ґрунту (%)	15%	42%	Доступ до земельних ресурсів і інвестицій стимулює сталу практику землеробства	Неконтрольоване інтенсивне використання земель, деградація ґрунтів
		Частка агропідприємств із системами точного землеробства (%)	10%	38%	Впровадження інноваційних технологій зберігає родючість ґрунтів та підвищує продуктивність	
4	Інвестиційна привабливість	Зростання іноземних інвестицій у сільське господарство (%)	5%	17%	Підвищена прозорість та захист прав власності стимулюють модернізацію сектору	Нестабільність законодавства може стримувати інвестиції
5	Інтеграція у глобальні ланцюги	Обсяг експорту с/г продукції (млн. дол)	15 200	18 750	Ринок землі підвищує конкурентоспроможність продукції та інтеграцію України у світову економіку	Недостатній рівень сертифікації та стандартизації
		Частка продукції з міжнародною сертифікацією (%)	22%	35%	Зростання сертифікованої продукції свідчить про відповідність світовим стандартам і відкриття нових ринків збуту	

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 10–13]

потребує запровадження систем екологічного контролю та агроекологічної сертифікації.

Щодо інвестиційної привабливості, ринок землі забезпечив помітне зростання іноземних інвестицій у сільське господарство — з 5% до 17%, що свідчить про підвищення привабливості галузі для міжнародних капіталовкладень та модернізацію виробничих процесів. Однак нестабільність законодавства і потенційні політичні ризики можуть стримувати інвестиційний потік, що підкреслює необхідність гармонізації правової бази.

Нарешті, принцип інтеграції у глобальні ланцюги підтверджується збільшенням обсягів експорту сільськогосподарської продукції з 15 200 млн. дол. до 18 750 млн. дол. та зростанням частки продукції з міжнародною сертифікацією з 22% до 35%. Це демонструє підвищення конкурентоспроможності української продукції на світовому ринку та ефективну інтеграцію у міжнародні економічні процеси. З іншого боку маємо обмежений рівень стандартизації, що створює перешкоди для ефективної інтеграції, і потребує додаткових підтримуючих політик та програм експорту.

Отже, аналіз даних свідчить, що відкриття ринку землі стало каталізатором позитивних трансформацій у аграрному секторі України, забезпечило реалізацію принципів прозорості, соціальної справедливості, екологічної відповідальності, інвестиційної привабливості та інтеграції у глобальні ланцюги, що формує стійкі передумови для стратегічного розвитку та сталого управління ресурсами. Проте ринок землі не лише стимулює економічну активність та інвестиції, але й потребує комплексного підходу до управління ризиками, що виникають у соціальній, екологічній та регуляторній сферах.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На підставі проведеного аналізу та емпіричних даних можна зробити висновок, що відкриття ринку землі в Україні стало ключовим чинником формування стратегії сталого розвитку аграрного сектору. Емпіричні показники свідчать про суттєве підвищення прозорості, соціальної справедливості, екологічної відповідальності, інвестиційної привабливості та інтеграції у глобальні економічні ланцюги.

Прозорість ринку сприяє надійному оформленню прав власності та зростанню довіри учасників, що стимулює внутрішні та іноземні інвестиції. Соціальна справедливість реалізується через забезпечення

доступу до земельних ресурсів для малих та середніх господарств, що підтримує економічну стабільність сільських територій. Позитивна динаміка екологічної відповідальності та впровадження інноваційних технологій (мінімальний обробіток ґрунту, точне землеробство) демонструє прагнення до сталого використання земельних ресурсів.

Інвестиційна привабливість і інтеграція у глобальні ланцюги забезпечують модернізацію аграрного сектору та підвищення конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках. Відкриття ринку землі сприяло також формуванню ефективного механізму державного регулювання та розвитку приватно-державного партнерства в аграрній сфері.

На основі отриманих результатів можна сформулювати такі стратегічні рекомендації:

Поглиблення прозорості ринку: подальша цифровізація земельного кадастру, впровадження блокчейн-технологій для реєстрації угод та забезпечення відкритого доступу до інформації для всіх учасників ринку.

Підтримка малих та середніх фермерів: створення спеціальних кредитних та інвестиційних програм, орієнтованих на розвиток сімейних господарств, а також забезпечення доступу до освітніх та консультаційних ресурсів.

Екологічна стійкість: стимулювання впровадження інноваційних технологій землеробства та програм агроекологічної сертифікації, що забезпечують збереження родючості ґрунтів.

Інвестиційна привабливість та модернізація: активізація державної та міжнародної підтримки інвестиційних проектів у сільському господарстві, розвиток інфраструктури для експорту та інтеграції у світові ланцюги доданої вартості.

Регуляторна підтримка та стратегічне планування: адаптація законодавчої бази до принципів сталого розвитку та європейських стандартів, що дозволить формувати стратегічні орієнтири розвитку аграрного сектору на середньо- та довгострокову перспективу.

Таким чином, ринок землі в Україні не лише забезпечує економічну ефективність аграрного сектору, а й виступає ключовим інструментом реалізації принципів сталого розвитку, створюючи фундамент для стратегічного планування та довгострокової конкурентоспроможності національного агробізнесу.

Література

1. Гадзало Я. М., Гладій М. В., Саблук П. Т., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрної сфери економіки в умовах децентралізації управління в Україні. Київ : Аграр. наука, 2018. 328 с.
2. Калетнік Г. М., Томляк Т. С. Актуальні проблеми земельних відносин в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2 (60). С. 79–97.
3. Гайдуцький П. І. Аграрна реформа Л. Д. Кучми в Україні. Київ: Інформаційні системи, 2015. 448 с.
4. Ільченко В. «Монетизація» землі. Дзеркало тижня. URL: https://zn.ua/ukr/ariculture/monetizaciya-zemli-343975_.html (дата звернення: 01.09.2025).

5. Evers B.A. Why adopt the Sustainable Development Goals? The case of multinationals in the Colombian coffee and extractive sector: Master's Thesis. Erasmus University Rotterdam, 2018. URL: <https://thesis.eur.nl/pub/41819> (дата звернення: 01.10.2025).
6. Денисенко В.О., Очеретнюк Є.В. Особливості формування вартості біопалива. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.85; URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10294> (дата звернення: 01.09.2025).
7. Яремчук Н., Краска В. Ринок землі як ключовий елемент земельної реформи в контексті трансформаційних перетворень в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-67>
8. Іванов І.О. Відновлення аграрного сектору після війни. Інститут економічних досліджень. Київ, 2024. URL: https://www.ier.com.ua/uk/publications/recovery_2024 (дата звернення: 01.10.2025).
9. Петрова О.В. Вплив війни на аграрний сектор України. Українська аграрна конфедерація. Київ, 2023. URL: <http://agroconf.org/report2023> (дата звернення: 13.10.2024).
10. Державна служба статистики України. *Сільське господарство України 2022: стат. зб.* Київ: ДССУ, 2023. 350 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (дата звернення: 01.09.2025).
11. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Малі фермери та домогосподарства в сільському господарстві та сільській економіці. Київська школа економіки, 2024. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf> (дата звернення: 04.09.2025).
12. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. *Публічна кадастрова карта України*. 2025. URL: <https://e.land.gov.ua/> (дата звернення: 04.09.2025).
13. Дослідницька служба Європейського парламенту. *Сільське господарство України: від російського вторгнення до європейської інтеграції*. Брюссель: Європарламент, 2024. 32 с. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI\(2024\)760432_XL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI(2024)760432_XL.pdf) (дата звернення: 06.09.2025).

References

1. Hadzalo, Ya. M., Hladii, M. V., Sabluk, P. T., & Luzan, Yu. Ya. (2018). Rozvytok ahrarnoi sfery ekonomiky v umovakh detsentralizatsii upravlinnia v Ukraini [Development of the agricultural sector of the economy in the conditions of decentralization of management in Ukraine]. Kyiv: Ahrarna nauka, 328 p. [in Ukrainian].
2. Kaletnik, H. M., & Tomliak, T. S. (2022). Aktualni problemy zemelnykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy yikh vyryshennia [Current problems of land relations under martial law and ways to solve them]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, № 2(60), pp. 79–97 [in Ukrainian].
3. Haidutskyi, P. I. (2015). Ahrarna reforma L. D. Kuchmy v Ukraini [Agrarian reform of L. D. Kuchma in Ukraine]. Kyiv: Informatsiini systemy, 448 p. [in Ukrainian].
4. Ilchenko, V. (2020). "Monetyzatsiia" zemli ["Monetization" of land]. *Dzerkalo tyzhnia*. URL: https://zn.ua/ukr/ariculture/monetizaciya-zemli-343975_.html (Last accessed: 01.09.2025) [in Ukrainian].
5. Evers, B.A. (2018). Why adopt the Sustainable Development Goals? The case of multinationals in the Colombian coffee and extractive sector: Master's Thesis. Erasmus University Rotterdam. URL: <https://thesis.eur.nl/pub/41819>
6. Denysenko, V. O., & Ocheretniuk, Ye. V. (2022). Osoblyvosti formuvannia vartosti biopalyva [Features of biofuel cost formation]. *Efektivna ekonomika*, № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10294> DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.85 [in Ukrainian].
7. Yaremchuk, N., & Kraska, V. (2023). Rynok zemli yak kliuchovy element zemelnoi reformy v konteksti transformatsiinykh peretvoren v Ukraini [The land market as a key element of land reform in the context of transformational changes in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-67> [in Ukrainian].
8. Ivanov, I. O. (2024). Vidnovlennia ahrarnoho sektoru pislia viiny [Recovery of the agricultural sector after the war]. Instytut ekonomichnykh doslidzhen. Kyiv. URL: https://www.ier.com.ua/uk/publications/recovery_2024 [in Ukrainian].
9. Petrova, O. V. (2023). Vplyv viiny na ahrarnyi sektor Ukrainy [Impact of the war on the agricultural sector of Ukraine]. Ukrainська ahrarna konfederatsiia. Kyiv. URL: <http://agroconf.org/report2023> [in Ukrainian].
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2023). Silske hospodarstvo Ukrainy 2022: statystychnyi zbirnyk [Agriculture of Ukraine 2022: Statistical collection]. Kyiv: DSSU, 350 p. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf [in Ukrainian].
11. Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy (2024). Mali fermery ta domohospodarstva v silskomu hospodarstvi ta silskii ekonomitsi [Small farmers and households in agriculture and rural economy]. Kyivska shkola ekonomiky. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf> [in Ukrainian].
12. Derzhavna sluzhba Ukrainy z pytan heodezii, kartohrafiy ta kadastru (2025). Publichna kadaстрова karta Ukrainy [Public cadastre map of Ukraine]. URL: <https://e.land.gov.ua/> [in Ukrainian].
13. Doslidnytska sluzhba Yevropeiskoho parlamentu (2024). Silske hospodarstvo Ukrainy: vid rosiiskoho vtorhnennia do yevropeiskoi inteɦratsii [Agriculture of Ukraine: from Russian invasion to European integration]. Brussels: European Parliament, 32 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI\(2024\)760432_XL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI(2024)760432_XL.pdf)

Калініченко Артем В'ячеславович

*здобувач кафедри економіки та фінансів підприємства
Державного торговельно-економічного університету*

Kalinichenko Artem

*Applicant of the Department of Economics and Finance of Business
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0009-0004-9211-3981

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11463

ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

ASSESSMENT OF THE FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF CURRENT CHALLENGES

Анотація. Вступ. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленою тривалими військовими діями, дестабілізацією фінансово-кредитної системи, різкими коливаннями валютного курсу та прискореними інфляційними процесами. У цьому контексті фінансова стійкість виступає не лише як індикатор економічного здоров'я підприємства, а й як стратегічний ресурс його виживання. Вона забезпечує здатність компанії підтримувати платоспроможність, виконувати зобов'язання перед контрагентами, зберігати операційну стабільність та ефективно реагувати на зовнішні шоки. Крім того, високий рівень фінансової стійкості створює передумови для залучення інвестицій, реалізації інноваційних проектів, підвищення кредитного рейтингу та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Саме фінансово стійкі підприємства здатні не лише вижити в умовах кризи, а й використовувати її як можливість для трансформації та подальшого зростання.

Мета. Мета дослідження – визначити особливості оцінки фінансової стійкості та трактування її результатів для підприємств, що здійснюють діяльність в умовах воєнного стану. Дослідження має на меті адаптувати існуючі методики оцінки фінансової стійкості до реалій воєнної економіки, врахувати специфіку формування активів і капіталу в умовах кризи, а також запропонувати рекомендації щодо інтерпретації показників стійкості з урахуванням нетипових обставин функціонування підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють фінансову звітність та бухгалтерський облік в умовах воєнного стану, фінансова звітність реальних підприємств різних галузей за періоди до та під час кризи, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань фінансової стійкості, антикризового управління та адаптації аналітичних підходів у умовах високої невизначеності.

У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації – для визначення сутності фінансової стійкості в екстремальних умовах; економічного аналізу та фінансової діагностики – для розрахунку й інтерпретації ключових показників з урахуванням воєнної реальності; порівняльного аналізу – для оцінки динаміки фінансової структури підприємств; моделювання та сценарного аналізу – для прогнозування впливу інфляції, девальвації та логістичних ризиків; а також метод логічного узагальнення – для формулювання наукових висновків і практичних рекомендацій.

Результати. У науковій статті висвітлено особливості оцінки та інтерпретації фінансової стійкості підприємств у контексті воєнного стану як надзвичайного економічного середовища. Показано, що класичні методи фінансового аналізу виявляються недостатньо ефективними через радикальну непередбачуваність подій, фізичне пошкодження чи втрату активів, розрив логістичних ланцюгів, а також обмежений доступ до ринків збуту та джерел фінансування. Запропоновано трактувати фінансову стійкість не як стан стабільності, а як здатність до виживання – зберігання мінімальної платоспроможності, організаційної цілісності та потенціалу для подальшого відновлення.

Запропоновано адаптовані нормативні значення ключових показників фінансової стійкості (ліквідності, автономії, рентабельності), які враховують можливість тимчасового зниження ефективності діяльності заради збереження бізнесу. Також проаналізовано сучасні методичні підходи до діагностики стійкості – від традиційного коефіцієнтного аналізу до інтегральних методів (зокрема, таксономічного підходу та методу евклідової відстані) – і обґрунтовано доцільність їхнього поєднання в умовах кризи.

Результати дослідження сприяють удосконаленню механізмів фінансової діагностики, підвищенню якості управлінських рішень за умов високої невизначеності та розробці антикризових стратегій, спрямованих не лише на короткострокове виживання, а й на збереження ресурсів для післявоєнного відновлення. Висновки статті мають практичну цінність для керівників підприємств, аудиторів, інвесторів, а також державних установ, що реалізують програми підтримки бізнесу в умовах воєнної економіки.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку галузевих моделей оцінки, інтеграцію нефінансових чинників (географічне розташування, кіберзахист), створення цифрових інструментів моніторингу в реальному часі та аналіз зв'язку між фінансовою стійкістю та післявоєнним відновним потенціалом. Таким чином, забезпечення фінансової стійкості в умовах війни є не лише умовою виживання окремого бізнесу, а й стратегічною передумовою макроекономічного відновлення України.

Ключові слова: фінансова стійкість, оцінка фінансової стійкості, фінансова стійкість в умовах війни, кризові чинники впливу, показники фінансової стійкості підприємств.

Summary. Introduction. Contemporary business conditions are marked by a high degree of uncertainty driven by prolonged military operations, destabilization of the financial and credit system, sharp exchange rate fluctuations, and accelerated inflationary processes. In this context, financial stability serves not only as an indicator of a company's economic health but also as a strategic resource for its survival. It enables enterprises to maintain solvency, fulfill obligations to counterparties, preserve operational continuity, and respond effectively to external shocks. Moreover, a high level of financial stability creates prerequisites for attracting investment, implementing innovative projects, improving credit ratings, and strengthening competitive market positions. It is precisely financially stable enterprises that can not only survive crises but also leverage them as opportunities for transformation and future growth.

Purpose. The aim of this study is to examine the peculiarities of assessing financial stability and interpreting its indicators for enterprises operating under martial law. The research seeks to adapt existing financial stability assessment methodologies to the realities of a wartime economy, account for the specific formation of assets and capital during crisis conditions, and provide practical recommendations for interpreting stability indicators in light of the extraordinary circumstances affecting business operations.

Materials and methods. The study draws on regulatory legal acts governing financial reporting and accounting under martial law, financial statements of real enterprises across various sectors from both pre-war and wartime periods, and scholarly works by Ukrainian and international researchers on financial stability, crisis management, and the adaptation of analytical approaches under high uncertainty. The research employs theoretical generalization and systematization to define the essence of financial stability in extreme conditions; economic analysis and financial diagnostics to calculate and interpret key indicators in the context of wartime realities; comparative analysis to assess changes in enterprises' financial structures; scenario analysis and modeling to forecast the impact of inflation, currency devaluation, and logistical risks; and logical generalization to formulate scientific conclusions and practical recommendations.

Results. The article highlights the specific challenges of evaluating and interpreting financial stability in the context of martial law as an extraordinary economic environment. It demonstrates that traditional financial analysis methods prove insufficient due to the extreme unpredictability of events, physical damage or loss of assets, disrupted supply chains, and limited access to markets and financing sources. The study proposes redefining financial stability not as a state of equilibrium but as a capacity for survival – maintaining minimal solvency, organizational integrity, and recovery potential.

Adapted benchmark values for key financial stability indicators (liquidity, autonomy, profitability) are proposed, acknowledging the acceptability of temporarily reduced operational efficiency for the sake of business continuity. The paper also reviews contemporary methodological approaches – from traditional ratio analysis to integrated techniques such as taxonomic methods and Euclidean distance modeling – and justifies the effectiveness of their combined application in crisis conditions.

These findings contribute to refining financial diagnostic tools, enhancing the quality of managerial decision-making under uncertainty, and developing anti-crisis strategies aimed not only at short-term survival but also at preserving resources for post-war recovery. The conclusions offer practical value for enterprise executives, auditors, investors, and government agencies implementing business support programs in a wartime economy.

Discussion. Future research should focus on developing sector-specific assessment models, integrating non-financial factors (e.g., geographic location, cybersecurity), creating real-time digital monitoring tools, and analyzing the link between financial stability and post-war recovery potential. Thus, ensuring financial stability during wartime is not only a condition for individual business survival but also a strategic prerequisite for Ukraine's macroeconomic recovery.

Key words: financial stability, assessment of financial stability, financial stability under wartime conditions, crisis impact factors, financial stability indicators of enterprises.

Постановка проблеми. Оцінка та прогнозування фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану є надзвичайно складним завданням, оскільки збройний конфлікт генерує масштабні форс-мажорні обставини, які виходять далеко за межі звичайних економічних ризиків. Такі обставини не лише радикально обмежують можливості для здійснення господарської діяльності — вони можуть призводити до повної зупинки виробництва, фізичного знищення активів, втрати людських ресурсів, порушення логістичних ланцюгів та недоступності ринків збуту. Характерною рисою форс-мажору є його екстремальна непередбачуваність, раптовість та об'єктивна неможливість уникнення наслідків, що робить традиційні методи фінансового аналізу, засновані на припущенні стабільності середовища, малоефективними або навіть некоректними. У цьому контексті поняття «фінансова стійкість» втрачає свою класичну інтерпретацію, і для аналітиків, управлінців та експертів набагато актуальнішим стає питання не стільки стабільності, скільки здатності до виживання — тобто збереження мінімально необхідних ресурсів, функціональної цілісності організації та потенціалу для подальшого відновлення після кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теоретичних і методичних підходів до управління фінансовою стійкістю господарюючих суб'єктів отримали ґрунтовне висвітлення у дослідженнях вітчизняних учених, зокрема Іванюк У. та Хамар Я. [1], Теницька Н. і Гришко Ю. [2], Денисенко М. [3], Яцух О., Захарова Н. [4] та інші.

Наукові дослідження, присвячені оцінці фінансової стійкості підприємств у умовах глобальних та локальних викликів, набули особливої актуальності в контексті воєнного стану та глибокої економічної нестабільності. Зокрема, такі науковці, як Костенко Ю., Короленко О. та Гузь М. [5] аналізують специфіку діагностики фінансової стійкості та особливості інтерпретації її показників для компаній, які функціонують за умов збройного конфлікту. Подібний напрям розвивають і Степаненко О. та Канельська А. [6], акцентуючи увагу на необхідності адаптації традиційних підходів до оцінки стійкості саме в період воєнного стану, коли класичні критерії втрачають свою прогностичну силу.

Окрім цього, у науковій літературі представлено роботи, спрямовані на вивчення антикризових інструментів посилення фінансової стійкості, зокрема через удосконалення системи фінансового управління підприємством, зокрема робота Скоропад І. Лазарева О. [7]. Окремі дослідники, а саме Живко З., Родченко С. та Лелюк Н. [8], підкреслюють ключову роль фінансової безпеки як стратегічного елемента стійкості в умовах воєнного часу, враховуючи підвищений рівень екзогенних загроз.

Водночас сучасна наукова думка охоплює й інші типи викликів — зокрема, пов'язані з цифровою трансформацією економіки. У цьому напрямку працюють

Танклевська Н. та Мірошниченко В. [9], які досліджують нові вимоги до фінансової стійкості в умовах цифрової економіки, де технологічна адаптивність стає невід'ємною складовою фінансової міцності.

Таким чином, тема фінансової стійкості в умовах викликів активно розвивається в українській науковій спільноті, охоплюючи як надзвичайні обставини (зокрема воєнний стан), так і структурні зміни, зумовлені технологічним прогресом.

Метою статті є розгляд особливостей оцінки фінансової стійкості та трактування її результатів для підприємств, що здійснюють діяльність в умовах воєнного стану. Дослідження має на меті адаптувати існуючі методики оцінки фінансової стійкості до реалій воєнної економіки, врахувати специфіку формування активів і капіталу в умовах кризи, а також запропонувати рекомендації щодо інтерпретації показників стійкості з урахуванням нетипових обставин функціонування підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють фінансову звітність та бухгалтерський облік в умовах воєнного стану, фінансова звітність реальних підприємств різних галузей за періоди до та під час кризи, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань фінансової стійкості, антикризового управління та адаптації аналітичних підходів у умовах високої невизначеності.

У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації — для визначення сутності фінансової стійкості в екстремальних умовах; економічного аналізу та фінансової діагностики — для розрахунку й інтерпретації ключових показників з урахуванням воєнної реальності; порівняльного аналізу — для оцінки динаміки фінансової структури підприємств; моделювання та сценарного аналізу — для прогнозування впливу інфляції, девальвації та логістичних ризиків; а також метод логічного узагальнення — для формулювання наукових висновків і практичних рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабне вторгнення РФ та спричинена ним глибока макроекономічна криза суттєво трансформували умови функціонування вітчизняних підприємств і організацій, поставивши під загрозу їхню фінансову життєздатність. У цих умовах традиційні підходи до фінансового менеджменту виявилися недостатніми, що призвело до формування нової науково-практичної проблематики — забезпечення фінансової стійкості бізнесу в умовах надзвичайної нестабільності, ризиків та обмежених ресурсів (таблиця 1).

Слід зазначити, що зниження рівня фінансової стійкості є не просто індикатором фінансової вразливості, а каталізатором системної дестабілізації господарської діяльності суб'єкта. Послаблення стійкості часто супроводжується порушенням платоспроможності, скороченням ліквідності, зростанням залежності від зовнішніх джерел фінансування та, у кінцево-

му підсумку, активізацією передбанкрутних процесів. Тому підтримання, а ще краще — досягнення оптимального рівня фінансової стійкості, має стати пріоритетним завданням стратегічного управління для топ-менеджменту українських підприємств.

Водночас варто підкреслити, що можливості для управління фінансовою стійкістю існують не лише в умовах економічного зростання — коли підприємство генерує стабільний прибуток, демонструє високу рентабельність і має достатні внутрішні ресурси для інвестування в різні напрями розвитку. Навіть у кризових обставинах, характерних для сучасного етапу розвитку української економіки, залишається значний потенціал для консолідації фінансових потоків, оптимізації структури капіталу, перерозподілу ресурсів та застосування антикризових механізмів, спрямованих на підвищення стійкості й адаптивності бізнесу.

Таким чином, для забезпечення тривалої фінансової життєздатності в умовах високої нестабільності вітчизняним суб'єктам господарювання необхідно не лише усвідомлювати сучасні системні виклики, а й інтегрувати їх у стратегічну та операційну мо-

дель управління. Це передбачає постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища з метою раннього виявлення потенційних загроз, оцінку ймовірності їхньої актуалізації та впливу на ключові фінансові показники.

Ефективна антикризова фінансова стратегія має ґрунтуватися на проактивному підході: прогнозуванні ризиків, моделюванні стресових сценаріїв, формуванні резервів та механізмів швидкої адаптації. Лише за умови своєчасного та адекватного реагування на зміни у фінансовому середовищі підприємство здатне не просто зберегти, а й підтримувати оптимальний рівень фінансової стійкості — як основи своєї конкурентоспроможності, платоспроможності та довгострокової стабільності.

В умовах зростаючої конкуренції, нестабільності ринків та економічних труднощів здатність підприємства ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами та відповідати на зміни зовнішнього середовища стає надзвичайно важливою. Чим вищою є фінансова стійкість, тим більше підприємство є незалежним від зміни ринкової кон'юнктури і, отже, тим меншим є ризик банкрутства. Фінансова стійкість

Таблиця 1

Вплив сучасних кризових чинників на ключові компоненти фінансової стійкості підприємств

Компонент фінансової стійкості	Сучасні виклики та системні проблеми
1. Фінансова автономія (незалежність)	• Суттєве зниження внутрішнього генерування капіталу через падіння прибутковості та обмеження операційної діяльності. • Зростання потреби у власних оборотних коштах на тлі порушення логістичних ланцюгів, обмежень у зовнішньоекономічній діяльності та зростання цін на імпортні ресурси. • Скорочення ділової активності, що призводить до неповноцінного виконання розрахункових зобов'язань і погіршення фінансової дисципліни.
2. Рівень фінансового ризику	• Ескалація ризиків втрати майнових активів через пряме військове руйнування, окупацію територій та обмежену доступність страхування від воєнних ризиків. • Поглиблення політико-економічної нестабільності, що ускладнює доступ до кредитних ресурсів, підвищує вартість фінансування та знижує довіру з боку фінансових інституцій. • Зростання контрагентських ризиків, зокрема через масову неплатоспроможність клієнтів і постачальників у кризових умовах.
3. Маневреність власного капіталу	• Деградація оборотних активів через скорочення обігу, зниження платоспроможного попиту та зміну споживчих поведінок. • Дисбаланс у структурі капіталу: зростання частки неліквідних або неефективно використовуваних активів на тлі скорочення оборотних коштів. • Обмежена здатність до оперативної перебудови капіталу через інституційні, логістичні та фінансові обмеження.
4. Якість взаємодії з фінансовими партнерами	• Різке зниження інвестиційної активності через загальне заморожування капіталу, невизначеність майбутнього та високий рівень системних ризиків. • Закриття або обмеження доступу до традиційних та альтернативних джерел фінансування (кредитування, лізинг, венчурне фінансування) у зв'язку з кризою банківського сектору та зміною стратегій фінансових інституцій. • Зниження довіри з боку інвесторів та кредиторів, що ускладнює мобілізацію додаткових ресурсів для підтримки операційної діяльності.
5. Якість взаємодії з контрагентами	• Зростання ймовірності банкрутства клієнтів та постачальників, що призводить до масових прострочень і неплатежів. • Перебої в постачанні матеріально-технічних ресурсів через порушення ланцюгів постачання, затримки у митному оформленні та фінансові складнощі партнерів. • Підвищення конфліктності у ділових відносинах, зокрема через невиконання умов контрактів, зміну умов оплати та відсутність механізмів швидкого врегулювання спорів.

Джерело: узагальнено авторами на основі [7]

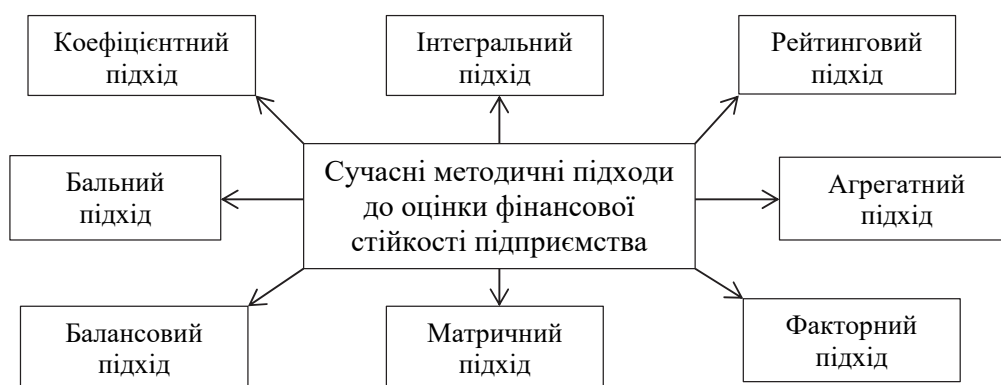


Рис. 1. Сучасні методичні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства

Джерело: узагальнено авторами на основі [11]

відіграє важливу роль у забезпеченні розширеного відтворення та прибутковості у майбутньому [10].

Сучасні методичні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства є багатогранними та враховують як традиційні, так і інноваційні способи аналізу фінансового стану, які дозволяють отримати комплексну картину, адаптовану до умов швидких економічних змін і зростаючих зовнішніх ризиків (рис. 1). До сучасних методичних підходів до оцінки фінансової стійкості підприємства слід віднести: коефіцієнтний, інтегральний, рейтинговий, агрегатний, факторний, матричний, балансовий, бальний.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності особливо важливо обирати адекватні методи оцінки фінансової стійкості підприємства, які враховують специфічні ризики та невизначеності, пов'язані з кризовими явищами в економіці. Традиційні підходи до аналізу можуть потребувати адаптації до нових реалій, оскільки стандартні показники можуть не відображати повною мірою поточний стан підприємства.

Зокрема, в умовах воєнного часу для багатьох підприємств занижені або завищені показники фінансової стійкості можуть розглядатися в межах нормативних за умови забезпечення безпеки бізне-

Таблиця 2

Трактування показників фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану

Показник фінансової стійкості	Нормативне значення в умовах звичайної діяльності	Рекомендоване значення в умовах війни	Особливості трактування в умовах війни
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	>1	В умовах війни підприємства повинні зберігати високу ліквідність для швидкої реакції на зміни.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,7	>1	Збільшення вимог до ліквідності через нестабільність зовнішнього середовища.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	>0,7	Підвищення вимог до наявності готівкових коштів для забезпечення оперативної діяльності.
Коефіцієнт автономії	>0,5	>0,8	Збільшення вимог до рівня автономії через обмеження доступу до зовнішніх джерел фінансування.
Оборотність активів	Зростання значення показника в динаміці	Прийняття несуттєве зменшення показника	В умовах війни прийняття тимчасове зниження оборотності через порушення логістичних ланцюгів.
Оборотність запасів	Зростання значення показника в динаміці	Суттєве зростання показника в порівнянні з довоєнним періодом	Необхідність швидкої реалізації запасів через ризики їх застарівання та зниження вартості.
Рентабельність продукції	Залежить від галузі та умов ринку	Робота на межі збитковості прийнятна за умови збереження штату та забезпечення виплат за обов'язкові зобов'язання	В умовах війни підприємства можуть працювати з нижчою рентабельністю заради збереження робочих місць та платоспроможності.

Джерело: згруповано автором і доповнено за даними [5]

су, збереження робочих місць та організації виплат за обов'язковими зобов'язаннями.

Особливості трактування показників фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану (табл. 2) де підприємства повинні адаптуватися до нових умов шляхом підвищення ліквідності, автономії та ефективної управлінської політики.

Таким чином, для забезпечення об'єктивної оцінки фінансової стійкості в умовах воєнної економіки необхідно враховувати специфічні ризики та невизначеності, а також адаптувати існуючі методики аналізу до нових умов господарювання. Фінансова стійкість визначається сукупністю різних показників, що необхідно аналізувати у взаємозв'язку [12; 13], для її оцінювання часто застосовується методика розрахунку інтегрального показника, яка включає кілька ключових етапів. Існує низка методик для комплексної оцінки рівня фінансової стійкості підприємства. До таких методик відносять метод середньої геометричної, метод відстаней і таксономічний метод. Ці підходи включають кілька основних етапів, зокрема нормалізацію (стандартизацію), зважування та агрегування даних. Нормалізація передбачає перетворення вихідних даних у безрозмірний формат або приведення їх до однакового діапазону, що дозволяє порівнювати показники, які мають різний характер. Серед існуючих методів нормалізації найбільш часто застосовують нормалізацію відносно суми або відносно максимального/мінімального значення показника (це використовується, коли пріоритетність показників має різні образи). Для показників-стимуляторів, тобто тих, збільшення яких сприяє покращенню фінансової стійкості підприємства, застосовують наступну формулу:

$$y'_i = \frac{y_i - \min y_i}{\max y_i - \min y_i}, \quad (1.1)$$

де $\max y_i$ — максимальне значення показника;
 $\min y_i$ — мінімальне значення показника.

Для показників-дестимуляторів, де чим менше значення, тим краще, розрахунки здійснюються за формулою:

$$y'_i = \frac{\max y_i - y_i}{\max y_i - \min y_i}, \quad (1.2)$$

Інтегральний показник фінансової стійкості є ефективним інструментом для оцінки та порівняння підприємств, визначення рівня їхньої наближеності до умовного «ідеального» стану, а також окреслення шляхів удосконалення фінансової стійкості.

Основні аспекти застосування інтегрального показника:

1. Порівняння підприємств. Інтегральний показник дає змогу оцінити фінансову стійкість різних компаній як у межах однієї галузі, так і міжгалузево. Це допомагає визначити фінансових лідерів і виявити компанії, що потребують покращення своєї фінансової позиції.

2. Оцінка відповідності еталонним значенням. За допомогою інтегрального показника можна визначити, наскільки фінансовий стан підприємства відповідає умовному «ідеалу». Це здійснюється шляхом порівняння фактичних фінансових коефіцієнтів із нормативними або референтними значеннями.

3. Визначення напрямів удосконалення. Аналіз отриманого інтегрального показника допомагає ідентифікувати слабкі місця у фінансовій стійкості підприємства та розробити стратегії їхнього покращення. Це може включати оптимізацію структури капіталу, підвищення ліквідності, рентабельності чи зменшення фінансових ризиків.

Таким чином, аналіз фінансової стійкості дозволяє виявити слабкі місця в фінансовому стані підприємства, оцінити його фінансові можливості та потенціал розвитку, а також розробити ефективні стратегії для покращення фінансової стійкості. Він є важливим для прийняття обґрунтованих рішень та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Регулярний аналіз фінансової стійкості є необхідним елементом стратегічного управління підприємством та гарантією його успішного функціонування.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження показує, що умови повномасштабної війни кардинально змінюють зміст і методику оцінки фінансової стійкості: класичні підходи, ґрунтовані на стабільності середовища, стають малоефективними, оскільки воєнна реальність породжує екстремальні, непередбачувані ризики — від знищення активів до розриву логістичних і фінансових ланцюгів. У цих умовах фінансова стійкість трансформується з показника економічної міцності у здатність до виживання, збереження мінімальної функціональності та потенціалу для подальшого відновлення. Аналіз наукових джерел свідчить про формування нового напрямку — фінансової діагностики в умовах форс-мажору, де ключовими є адаптація нормативів, переосмислення показників (наприклад, підвищення допустимих рівнів ліквідності та автономії) та застосування проактивних інструментів, таких як стрес-тестування, сценарний аналіз і інтегральні індекси. Найефективнішими виявляються комбіновані підходи, що поєднують коефіцієнтний аналіз з таксономічними методами, дозволяючи не лише оцінити стан підприємства, а й визначити шляхи його стабілізації.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку галузевих моделей оцінки, інтеграцію нефінансових чинників (географічне розташування, кіберзахист), створення цифрових інструментів моніторингу в реальному часі та аналіз зв'язку між фінансовою стійкістю та післявоєнним відновним потенціалом. Таким чином, забезпечення фінансової стійкості в умовах війни є не лише умовою виживання окремого бізнесу, а й стратегічною передумовою макроекономічного відновлення України.

Література

1. Іванюк У.В., Хамар Я.О. Поняття та структурно-функціональні напрями дослідження економічної стійкості сектора малого і середнього підприємництва. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10276023>.
2. Теницька Н.Б., Гришко Ю.С. Теоретичні аспекти оцінки платоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 372–376. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/75.pdf> (дата звернення: 25.09.2025).
3. Денисенко М.П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. № 12. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.6>.
4. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. № 3. С. 173–180. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf (дата звернення: 25.09.2025).
5. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.
6. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*. 2024. (33). С. 123–130. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21>.
7. Скоропад І.С., Лазарев О.М. Фінансова стійкість підприємства в умовах кризи: нові виклики та імперативи посилення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 300–307. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001541918> (дата звернення: 25.09.2025).
8. Живко З.Б., Родченко С.С., Лелюк Н.Є. Фінансова безпека підприємства: виклики воєнного часу для сучасного бізнесу. *Техніка і наука. Серії: право, економіка, педагогіка, техніка, фізико-математичні науки*. № 1(29), 2024. С. 292–300. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1\(29\)-292-300](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1(29)-292-300).
9. Танклевська Н.С., Мірошніченко В.О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 249–255. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001496710> (дата звернення: 25.09.2025).
10. Левкович О.В., Калашнікова Ю.М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.76. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776> (дата звернення 26.09.2025).
11. Ткаченко Є.Ю., Зінченко В.В. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. URL: http://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/26.pdf (дата звернення: 25.09.2025).
12. Ковальова А.О., Танклевська Н.С. Інтегральна оцінка фінансово-економічного стану сільськогосподарських підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. Київ: КНЕУ. 2020. Вип. 47. С. 86–105.
13. Татар М., Гребенікова О. Система оцінки фінансової стійкості суб'єктів господарювання в контексті глобальних викликів. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2021. Т. 71. № 4. С. 20–32.

References

1. Ivaniuk, U.V., & Khamar, Ya.O. (2023). Poniattia ta strukturno-funktsionalni napriamy doslidzhennia ekonomichnoi stiiikosti sektora maloho i serednyoho pidpriemnytstva [Concepts and Structural and Functional Directions of Research on the Economic Sustainability of the Small and Medium-Sized Business Sector]. *Akademichni vizii*, no. 23. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10276023> [in Ukrainian].
2. Tenytska, N.B., & Hryshko, Yu.S. (2015). Teoretychni aspekty otsinky platospromozhnosti pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Theoretical Aspects of Assessment of Solvency of the Enterprise in Modern Conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 5: 372–376. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/75.pdf> [in Ukrainian].
3. Denysenko, M.P. (2019). Zakhody pokrashchennia finansovoho stanu pidpriemstva u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Measures to improve the financial condition of the enterprise in modern business conditions]. *Ekonomika i derzhava*, vol. 12, pp. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.61> [in Ukrainian].
4. Yatsukh, O.O., & Zakharova, N.Yu. (2018) Finansovyi stan pidpriemstva ta metodyka yoho otsinky [The financial condition of the enterprise and methods of its evaluation]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 3, pp. 173–180. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf [in Ukrainian].
5. Kostenko, Yu., Korolenko, O. & Huz, M. (2022). Analiz finansovoi stiiikosti pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Analysis of the financial stability of the enterprise in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77> [in Ukrainian].
6. Stepanenko, O., & Kanelska, A. (2024). Finansova stiykist' pidpriemstv v period voyennoho stanu: ryzyky, zahrozy, shlyakhy yikh podolannia [financial stability of enterprises during martial arts: risks, threats, ways to overcome them]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsiyi*, (33), pp. 123–130. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21> [in Ukrainian].
7. Skoropad, I.S., & Lazarev, O.M. (2024). Finansova stiykist' pidpriemstva v umovakh kryzy: novi vyklyky ta imperatyvy posylennia [Financial sustainability of an enterprise in times of crisis: new challenges and imperatives for strengthening]. *Business Inform*, 11, pp. 300–307 [in Ukrainian].

8. Zhivko, Z. B., Rodchenko, S. S., Lelyuk, N. E. (2024). Finansova bezpeka pidpryyemstva: vyklyky voyennoho chasu dlya suchasnoho biznesu [Financial security of the enterprise: challenges of wartime for modern business]. *Tekhnika i nauka. Seriya: pravo, ekonomika, pedahohika, tekhnika, fizyko-matematychni nauky*, no. 1(29), pp. 292–300. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1\(29\)-292-300](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1(29)-292-300) [in Ukrainian].

9. Tanklevska, N. S., & Miroshnychenko, V. O. (2024). Finansova stiiikist pidpryyemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Financial sustainability of enterprises in the digital economy]. *Biznes Inform*, 3, 249–255. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-249-255> [in Ukrainian].

10. Levkovich, O. and Kalashnikova, Yu. (2021). Finansova stiykist' yak peredumova innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva [Financial stability as a prerequisite for innovative development of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 4, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.76 [in Ukrainian].

11. Tkachenko, Ye. Yu., Zinchenko, V. V. (2024) Suchasni pidkhody do otsinky finansovoi stiiikosti pidpryyemstva [Modern approaches to assessing the financial stability of an enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. URL: http://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/26.pdf [in Ukrainian].

12. Kovaleva, A. O., Tanklevska, N. S. (2020). Intehralna otsinka finansovo-ekonomichnoho stanu silskohospodarskykh pidpryyemstv [Integral assessment of the financial and economic state of agricultural enterprises]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 47, pp. 86–105. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.086.105> [in Ukrainian].

13. Tatar, M., Grebenikova, O. (2021). Systema otsinky finansovoyi stiykosti sub'yektiv hospodaryuvannya v konteksti hlobal'nykh vyklykiv. [System for assessing the financial stability of business entities in the context of global challenges]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*. T.: TNTU. T. 71. No. 4. P. 20–32 [in Ukrainian].

УДК 338.48(477-25)

Конарівська Оксана Богданівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Національний університет водного господарства та природокористування*

Konarivska Oksana

*Candidate of Economic Sciences PhD,
Associate Professor Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
National University of Water and Environmental Engineering
ORCID: 0000-0002-1760-9264*

Скорина Тарас Миколайович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Національний університет водного господарства та природокористування*

Skoryna Taras

*Candidate of Economic Sciences PhD,
Associate Professor Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
National University of Water and Environmental Engineering
ORCID: 0000-0002-2179-9814*

Яковишина Маргарита Сергіївна

*старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Національний університет водного господарства та природокористування*

Yakovyshyna Marharyta

*Senior Lecturer Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
National University of Water and Environmental Engineering
ORCID: 0000-0002-0198-5812*

Лігостаєв Вячеслав Вікторович

*здобувач вищої освіти третього (наукового) рівня вищої освіти,
051 «Економіка»
Національного університету водного господарства та природокористування*

Lihostaiev Viacheslav

*Postgraduate of the
National University of Water and Environmental Engineering
ORCID: 0009-0007-4899-2466*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11435

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ І ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ МІСТА КИЄВА

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF THE HOTEL SERVICES MARKET IN KYIV

Анотація. Вступ. У статті на основі відкритих даних компанії Ribas Hotels Group здійснено аналіз сучасного стану ринку готельних послуг міста Києва за період 2012–2024 років. Вивчено динаміку кількості готелів та аналогічних засобів тимчасового розміщення, середньої вартості номерів, доходності, заповнюваності, а також структури ринку за категорі-

ями готелів і класами обслуговування. Визначено, що ринок зазнав значних трансформацій під впливом економічних і політичних криз, пандемії COVID-19 і воєнних дій, що тривають. Основними чинниками трансформації ринку готельних послуг Києва стали обмеження міжнародного і внутрішнього авіасполучення, закриття кордонів для певних категорій громадян, ризики безпеки для туристів через бойові дії, руйнування туристичної інфраструктури, обмежений доступ до туристичних об'єктів і послуг у зв'язку з воєнним станом. Дослідження показало, що у 2024 році заповнюваність готелів зросла до 42%. Проаналізовано структуру ринку за категоріями готелів: більшість об'єктів зосереджено у середньому сегменті (3–4 зірки), а п'ятизіркові готелі преміум-класу представлені в обмеженій кількості. Проаналізовано ціновий діапазон номерів у різних сегментах ринку готельних послуг: від доступних тризіркових до розкішних п'ятизіркових номерів. Прیدілено увагу ролі національних і міжнародних готельних операторів у формуванні ринку. Визначено негативні фактори розвитку ринку: руйнування готельної інфраструктури, пошкодження аеропортів, енергетичних об'єктів, обмеження туристичних потоків та ін. Також, виокремлено позитивні тенденції: навіть під час бойових дій спостерігається відновлення туристичного потоку іноземних туристів, що свідчить про стійкий попит на готельні послуги. Прогноз на післявоєнний період передбачає прискорене відновлення туристичної активності, збільшення інвестицій у готельну інфраструктуру, розвиток апартamentних і середньо-преміальних готелів, а також стабільне зростання доходності для девелоперів та інвесторів за умови відновлення логістики, безпеки у Києві і Україні загалом.

Мета. Метою дослідження є проведення аналізу сучасного стану і тенденцій розвитку ринку готельних послуг міста Києва за період 2012–2024 рр., визначення основних чинників його трансформації та окреслення перспектив відновлення й підвищення інвестиційної привабливості в умовах воєнних та економічних викликів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) відкриті статистичні дані щодо кількості готелів та аналогічних засобів тимчасового розміщення у м. Києві за 2012–2024 рр.; 2) аналітичні дослідження компанії Ribas Hotels Group, а також інформаційні матеріали систем STR та Hotel Matrix; 3) публікації у фахових засобах масової інформації та інтернет-ресурсах щодо динаміки заповнюваності, доходності та інвестиційної активності на ринку готельних послуг; 4) наукові праці та висновки експертів у сфері гостинності, що стосуються впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на розвиток готельного бізнесу.

В процесі здійснення дослідження використано такі наукові методи: статистичний аналіз для оцінки динаміки кількісних показників (кількості готелів, номерного фонду, заповнюваності, вартості номерів, доходності); порівняльний аналіз для виявлення тенденцій розвитку ринку у різні періоди (докризисний, пандемічний, воєнний); структурний аналіз для визначення співвідношення готелів за категоріями зірковості і ролі міжнародних та національних операторів; аналітичний метод для узагальнення впливу економічних, політичних і соціальних чинників на формування попиту і пропозиції.

Результати. У науковій статті розкрито динаміку і тенденції розвитку ринку готельних послуг міста Києва за 2012–2024 рр., що дозволило виділити три етапи: підвищеної активності (2012–2013); різкого спаду і нестабільності (2014–2022); часткового відновлення (2023–дотепер). Визначено основні чинники трансформації ринку під впливом економічних, політичних і соціальних факторів. Проаналізовано кількісні показники: кількість готелів та аналогічних засобів розміщення, номерний фонд, заповнюваність і доходність номерів. З'ясовано структуру ринку за категоріями готелів, сегментацію за рівнем цін та роль міжнародних і національних операторів.

Такий аналітичний підхід дозволяє оцінити поточний стан ринку, виявити проблемні ділянки, такі як недостатня девелоперська активність і низька інвестиційна привабливість, а також визначити перспективи підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств у столиці. Інформація про стан ринку, його структурні характеристики і фактори впливу є важливою для девелоперів, інвесторів, операторів готелів, органів державного управління, оскільки дає змогу формувати стратегії розвитку, оптимізувати інвестиційні рішення та прогнозувати тенденції туристичної активності в умовах післявоєнного відновлення.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на механізмах підвищення інвестиційної привабливості ринку готельних послуг, розвитку середньо- та преміум-сегменту, а також удосконаленні системи моніторингу туристичних потоків і доходності готельних підприємств. Це дасть змогу покращити методику оцінки ринку, планування девелоперських проєктів, оптимізацію цінової і маркетингової політик, а також підвищити точність прогнозів щодо післявоєнного відновлення туристичної активності та залучення інвестицій у готельну інфраструктуру Києва.

Ключові слова: ринок готельних послуг, розвиток, готелі, засоби тимчасового розміщення, заповнюваність номерів, цінова політика, доходність, туристична активність.

Summary. Introduction. This article presents an analysis of the current state of the hotel services market in Kyiv for the period 2012–2024, based on open data by Ribas Hotels Group. The study examines trends in the number of hotels and similar temporary accommodation facilities, average room rates, revenue, occupancy levels, as well as the market structure by hotel categories and service classes. The analysis revealed that the market has undergone significant transformations due to economic and political crises, the COVID-19 pandemic, and ongoing military actions. Key factors influencing these changes include restrictions on international and domestic air travel, border closures for certain groups of citizens, safety risks for tourists due to hostilities, destruction of tourist infrastructure, and limited access to tourist sites and services under martial law. The research shows that by 2024, hotel occupancy in Kyiv had increased to 42%. The market structure analysis indicates that most establishments are concentrated in the mid-range segment (3–4 stars), while five-star premium hotels remain limited in number. The

study also highlights the range of room prices across different market segments, from affordable three-star rooms to luxurious five-star suites. Attention is given to the role of national and international hotel operators in shaping the market. Negative factors affecting market development include damage to hotel infrastructure, airports, and energy facilities, as well as restricted tourist flows. Positive trends are also observed: despite ongoing hostilities, foreign tourist flows are gradually recovering, indicating resilient demand for hotel services. The post-war forecast anticipates accelerated recovery of tourist activity, increased investment in hotel infrastructure, development of apartment hotels and mid-to-upper-range hotels, and stable revenue growth for developers and investors, provided that logistics and safety in Kyiv and Ukraine are restored.

Purpose. The purpose of this study is to analyze the current state and development trends of the hotel services market in Kyiv for the period 2012–2024, identify the main factors driving its transformation, and outline prospects for recovery and increased investment attractiveness amid military and economic challenges.

Materials and Methods. The materials for this study include: 1) open statistical data on the number of hotels and similar temporary accommodation facilities in Kyiv for the period 2012–2024; 2) analytical research conducted by Ribas Hotels Group, as well as information from STR and Hotel Matrix systems; 3) publications in professional media and online resources regarding occupancy rates, revenue performance, and investment activity in the hotel services market; 4) scientific studies and expert assessments in the field of hospitality concerning the impact of external and internal factors on the development of the hotel business.

The study employed the following scientific methods: statistical analysis to evaluate the dynamics of quantitative indicators (number of hotels, room capacity, occupancy, room rates, revenue); comparative analysis to identify market development trends across different periods (pre-crisis, pandemic, wartime); structural analysis to determine the distribution of hotels by star categories and the role of international and national operators; and analytical methods to summarize the influence of economic, political, and social factors on the formation of supply and demand.

Results. This study presents the dynamics and development trends of the hotel services market in Kyiv for the period 2012–2024. The main factors driving market transformation under the influence of economic, political, and social conditions were identified. Quantitative indicators were analyzed, including the number of hotels and similar accommodation facilities, room capacity, occupancy rates, and room revenue. The market structure was examined by hotel categories, price-level segmentation, and the role of international and national operators. This analytical approach enables an assessment of the current market state and highlights problem areas, such as insufficient developer activity and low investment attractiveness, while also identifying opportunities to enhance the competitiveness of hotel enterprises in the capital. Information on the market's condition, structural characteristics, and influencing factors is essential for developers, investors, hotel operators, and government authorities, as it allows for the formulation of development strategies, optimization of investment decisions, and forecasting of tourism activity trends during the post-war recovery period.

Discussion. Future research should focus on mechanisms to enhance the investment attractiveness of the hotel services market, the development of the mid-range and premium segments, and the improvement of systems for monitoring tourist flows and hotel revenue. This will enable more accurate market assessments, better planning of development projects, optimization of pricing and marketing strategies, and increased precision in forecasting post-war recovery of tourism activity and attracting investments to Kyiv's hotel infrastructure.

Key words: hotel services market, development, hotels, temporary accommodation facilities, room occupancy, pricing policy, profitability, tourist activity.

Постановка проблеми. Ринок готельних послуг міста Києва є одним із найбільш динамічних сегментів сфери гостинності в Україні, який значною мірою залежний від економічних, політичних і соціальних факторів. Події останніх років, зокрема політична нестабільність, пандемія COVID-19 і повномасштабна війна, суттєво вплинули на обсяги туристичних потоків, заповнюваність номерного фонду та інвестиційну активність на ринку. Попри ці виклики, Київ продовжує зберігати роль головного центру ділового і культурного туризму країни. Ці аргументи свідчать про потребу у якісному аналізі сучасного стану ринку готельних послуг міста. Предметом дослідження є динаміка пропозиції, рівень заповнюваності, ціноутворення, роль міжнародних і національних операторів та перспективи розвитку з урахуванням усіх факторів. Актуальність дослідження полягає у визначенні тенденцій і можливостей відновлення ринку готельних послуг Києва, що має

стратегічне значення для інвесторів, операторів та органів державного управління у сфері туризму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розробку теоретичних засад і підходів до аналізу ринку готельних послуг зробили як українські, так і зарубіжні науковці. У нашій роботі ми зосередили увагу на дослідженнях українських авторів, які вивчають вплив війни та економічної нестабільності на розвиток ринку готельних послуг в Україні. Серед них варто відзначити праці С. Бондаря [9], Н. Косар [7], І. Лабазевич [7], А. Мокрого [6], О. Романухи [5], І. Шаповалової [5], Н. Шуляк [5], О. Філіппової [8], Л. Чепурди [6].

С. В. Бондар [9] аналізує зміни в розвитку готельного бізнесу України під впливом кризових ситуацій та оцінює стан розвитку готельного бізнесу в Україні в умовах повномасштабної війни. У дослідженні О. М. Романухи, І. В. Шаповалової і Н. В. Шуляк [5] аналізують тенденції розвитку світового

ринку готельних послуг та місце України в ньому. Вони визначають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на розвиток готельного ринку України. А. М. Мокрий і Л. М. Чепурда [6] вивчає сучасні тенденції розвитку готельних підприємств в Україні, зокрема посилення заходів безпеки, інвестиції у підвищення автономності та зосередження на внутрішньому туризмі. Дослідження показує адаптацію підприємств до викликів воєнного часу. Н. С. Косар [7] досліджує вплив війни та сезонності попиту на ринок готельних послуг в Україні. О. Ю. Філіппова [8] розглядає сучасний стан міжнародного ринку готельних послуг та аналізує актуальні міжнародні тенденції в індустрії гостинності. Ці дослідження дозволяють поглибити розуміння сучасного стану і тенденцій розвитку ринку готельних послуг в Україні в умовах невизначеності.

Метою статті є проведення аналізу сучасного стану і тенденцій розвитку ринку готельних послуг міста Києва за період 2012–2024 рр., визначення основних чинників його трансформації та окреслення перспектив відновлення й підвищення інвестиційної привабливості в умовах невизначеності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) відкриті статистичні дані щодо кількості готелів та аналогічних засобів тимчасового розміщення у м. Києві за 2012–2024 рр.; 2) аналітичні дослідження компанії Ribas Hotels Group, а також інформаційні матеріали систем STR та Hotel Matrix; 3) публікації у фахових засобах масової інформації та інтернет-ресурсах щодо динаміки заповнюваності, доходності та інвестиційної активності на ринку готельних послуг; 4) наукові праці і висновки експертів у сфері гостинності, що стосуються впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на розвиток готельного бізнесу.

В процесі здійснення дослідження використано такі наукові методи: статистичний аналіз для оцінки динаміки кількісних показників (кількості готелів, номерного фонду, заповнюваності, вартості номерів, доходності); порівняльний аналіз для виявлення тенденцій розвитку ринку у різні періоди (докризовий, пандемічний, воєнний); структурний аналіз для визначення співвідношення готелів за категоріями зірковості і ролі міжнародних та національних операторів; аналітичний метод для узагальнення впливу економічних, політичних і соціальних чинників на формування попиту і пропозиції.

Виклад основного матеріалу. Ринок готельних послуг м. Києва зазнає суттєвих трансформацій під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Через війну суттєво скоротилися туристичні потоки і заповнюваності готелів відповідно теж знизилася, тому зберігається потреба у якісних засобах короткострокового розміщення, що формує суперечливу ситуацію між пропозицією і реальним попитом. За висновками експертів, серед вагомих причин, що гальмують розвиток ринку готельних послуг є такі:

відсутність стабільної девелоперської активності і затримка інвестицій у готельні проекти.

На нашу думку, ключовою перешкодою для ринку є не стільки окремо «дефіцит капіталу» чи «слабка девелоперська активність», скільки неузгодженість взаємодії інвестора й девелопера. Сформуємо підходи до визначення ролі інвестора та девелопера у розробленні та реалізації готельних проектів. Для готельних проектів інвестор [1–3]:

- надає капітал у формі власного, привілейованого, боргового фінансування, проміжного інструменту між боргом і капіталом;
- оцінює ефективність інвестиції на підставі фінансової моделі з основними показниками: внутрішня норма доходності; чиста приведена вартість; термін окупності; середньозважена вартість капіталу; чистий операційний дохід; ставка капіталізації;
- організовує структуру угоди: створює проектну компанію, визначає ролі керуючого партнера та обмежених партнерів тощо;
- враховує формат фінансування проекту: проектне або корпоративне фінансування під загальну заставу групи активів;
- здійснює управління ризиками: валютний (вибір валюти доходів і боргу, хеджування, умови НБУ); будівельний (договір «під ключ» інжиніринг-постачання-будівництво, фіксована ціна, гарантійні зобов'язання підрядника); операційний (система основних показників ефективності для оператора, бонуси/штрафи, резерв на ремонт і підтримку номерного фонду); правовий і дозвільний (містобудівні умови, земельні права, охоронні зони, енергопостачання); безпековий (страхування майна й перерв у діяльності, плани безперервності, наявність укриттів).
- планує стратегію виходу: продаж готового активу, корпоративних прав проектною компанією; рефінансування; передача в інвестиційний фонд нерухомості;
- враховує український контекст: воєнний стан і ризики, валютне регулювання, наявність державних програм відновлення, можливість співфінансування з боку міжнародних фінансових інституцій, вимоги до локалізації витрат і енергоефективності, потреба в узгодженні технічних умов підключення та доступу до інженерної інфраструктури.

Для готельних проектів девелопер [1–3]:

- обирає концепцію об'єкта: визначає позиціонування (цільові гості, сегмент), категорію зірковості, місткість номерного фонду, набір сервісів (ресторан, конференційно-виставкові послуги, оздоровчі зони, паркінг), функціонально-планувальні рішення; готує попередній техніко-економічний розрахунок;
- формує капітальний бюджет: земля або право користування; підготовка ділянки; проектування та експертиза; будівельно-монтажні роботи; інженерні мережі й обладнання; меблі, оснащення, інвентар;

- благоустрій і ландшафт; підключення до електро-, водо-, тепло- та каналізаційних мереж; резерв на непередбачені витрати.
- планує операційний бюджет: персонал; енерго-ресурси й комунальні послуги; технічне обслуговування і дрібний ремонт; прання та хімчистка; витратні матеріали; маркетинг і продажі; інформаційні системи та бронювання; страхування; податки й збори; резерв на оновлення меблів, обладнання та інвентарю.
 - структурує фінансування: залучає власний капітал; оформлює банківські кредити; використовує проєктне фінансування (погашення за рахунок грошових потоків готелю); комбінує інструменти залежно від вартості й ризику.
 - вибудовує відносини з оператором: укладає договір управління або франчайзингову угоду (бренд, стандарти, навчання персоналу); визначає роялті та маркетингові внески; фіксує основні показники ефективності оператора й пріоритет виплат власнику; закладає резерв на оновлення.
 - проходить дозвільні та містобудівні процедури: отримує містобудівні умови та обмеження; забезпечує відведення/викуп або оренду землі; отримує технічні умови підключення; оформлює будівельний паспорт/дозвіл; вводить об'єкт в експлуатацію; організовує присвоєння категорії зірковості.
 - управляє ризиками: мінімізує валютний і процентний ризики; контролює будівельні ризики (фіксована ціна, гарантії підрядника, графік); знижує операційні ризики (плани безперервності, укриття); забезпечує правову чистоту (титул на землю і будівлю, відсутність обтяжень); впроваджує еко-та енергоефективні рішення (енергоаудит, теплові насоси, відновлювані джерела енергії).
 - визначає стратегію виходу: продає об'єкт із зворотною довгостроковою орендою; здійснює прямий продаж активу; продає корпоративні права проєктної компанії; рефінансує борг; поетапно продає частки партнерам; застосовує комбіновані підходи відповідно до ринку та цілей інвесторів.
 - враховує український контекст: дотримується вимог воєнного стану і безпеки (укриття/захисні споруди, плани безперервності, системи оповіщення); забезпечує стійкість інженерних систем (резервне електроживлення, автономне тепло- і водопостачання, пожежна безпека); підвищує енергоефективність і використовує відновлювані джерела енергії (теплові насоси, сонячні електростанції (СЕС), акумуляція); виконує державні будівельні норми й процедури (містобудівні умови та обмеження, експертиза, введення, зірковість); дотримується режимів охоронних зон та вимог щодо об'єктів історичної спадщини Києва; враховує валютне регулювання й розрахунки з нерезидентами; залучає співфінансування (державні/муніципальні програми відновлення, гранти, кредити МФО); організовує прозорі закупівлі й антикорупційний

контроль; проходить оцінку впливу на довкілля і виконує екологічні вимоги; локалізує закупівлі, перевіряє контрагентів на санкції; оформлює спеціальні поліси страхування майна, тимчасове закриття готелів або ресторанів через небезпеку, руйнування, евакуацію персоналу з урахуванням воєнних ризиків.

Таким чином, запропоновані нами інституційне розмежування ролей і формалізація співпраці знижують координаційні та регуляторні ризики, прискорюють дозвільно-будівельний цикл і підвищують передбачуваність грошових потоків. В умовах воєнного стану та посилених вимог до безпеки й енергоефективності це рішення розблоковує інвестиційний попит і стабілізує девелоперську активність, посилюючи інвестиційну привабливість ринку готельних послуг Києва.

Недостатня девелоперська та низька інвестиційна активність на ринку готельних послуг Києва зумовлена сукупністю економічних, соціальних та безпекових ризиків. Постійні ракетні обстріли й ризик руйнувань знижують схильність девелоперів запускати нові проєкти, а інвесторів — приймати довгострокові зобов'язання через високі ймовірні втрати та труднощі прогнозування доходів. Макроекономічна нестабільність та інфляція ускладнюють фінансове планування, що гальмує модернізацію наявного номерного фонду. Додатково розвиток стримують бюрократичні бар'єри у дозвільних процедурах і нерівномірність туристичних потоків, що послаблює конкурентоспроможність ринку, звужує інвестиційні можливості та обмежує створення робочих місць і нових послуг для гостей міста.

Треба відмітити, про позитивні фактори розвитку ринку готельних послуг в столиці. Так, основними факторами, які впливають на заповненість готелів в Києві, залишається бізнес-туризм, іноземні делегації та гуманітарні місії. І. Сідлецька зазначає, що «... Київ продовжує залучати туристів і бізнесменів, зокрема для проведення конференцій та форумів. Цікавим є те, що відновлення заходів, особливо в готелях які мають укриття або переоблаштували паркінги під конференц-зали, призвело до аномальної в готельній практиці структури доходів — у 2024 році доходи від конференцій та послуг харчування склали понад 50% загального доходу більшості готелів проти 20–30% класичної частки». У свою чергу Р. Хома конкретизує, що «...за результатами січня-вересня 2024 р., середній рівень заповнюваності готелів Києва досяг 42% в порівнянні з 24% впродовж аналогічного періоду 2023 року. Рівень заповнюваності п'ятизіркових готелів столиці становив 36% за підсумками перших 9 місяців 2024 р., тим самим майже досягши свого довоєнного рівня в 37%» [3].

Здійснимо аналіз динаміки кількості готелів і номерів в них за 2012–2024рр., м. Київ (рис. 1).

Виходячи з даних рис. 1, можна зробити такі узагальнення: у 2012–2014 рр. спостерігалось

зростання кількості готелів та місць у них, що свідчить про активний розвиток ринку готельних послуг Києва в докризовий період. Починаючи з 2015 р., простежується коливання кількості об'єктів і зменшення їх місткості, особливо у 2018–2019 рр., коли кількість готелів скоротилася до 107, а кількість місць — до 14,3 тис. Подальший вплив пандемії COVID-19 та воєнних подій призвів до ще більшого зменшення: у 2022 р. кількість готелів скоротилася до 98, а номерний фонд — до 13,0 тис.

Водночас у 2023–2024 рр. спостерігається часткове відновлення ринку: кількість готелів зростає до 120, а кількість місць — до 16 013 місць, що може свідчити про адаптацію галузі до нових умов. «Туристам та відвідувачам столиці пропонуються готелі різних категорій, близько 50 малих готелів із номерним фондом до 20 одиниць, 24 спеціалізовані засоби розміщення, а також хостели, гуртожитки готельного типу, санаторії та інші об'єкти, що частково не відповідають сучасним стандартам гостинності» [1].

Розглянемо розподіл готелів за категоріями зірковості. Станом на 01.01.2025 р. у місті Києві налічувалось 120 готелів категорії 3–5 зірок. Найбільшу частку займають тризіркові готелі — 61 об'єкт, що становить половину всіх готелів. Чотиризіркові готелі представлені 52 об'єктами (43%), а п'ятизіркові лише 7 готелями (6%). Таким чином, готельний ринок Києва зосереджений переважно у середньому сегменті (3–4 зірки) з обмеженою кількістю об'єктів преміум класу.

Вартість номерів значно коливається залежно від категорії і типу готелю. У тризіркових готелях ціни варіюють від 25 дол. США/добу за класичний

одномісний номер (Practic Otel, 18 м²) до 185 дол. США/добу за апартаменти (Pushcha Congress Hotel, 67 м²). У чотиризіркових готелях вартість номерів коливається від 40 дол. США/добу за одномісний стандартний номер у готелі «Дніпро» до 394 дол. США/добу за представницький люкс (бутік-готель «Воздвиженський», 30 м²). У п'ятизіркових готелях ціни становлять від 196 дол. США/добу за класичний одномісний номер (Premier Palace Hotel Kyiv, 23 м²) до понад 1931 дол. США/добу за люкс із терасою та садом (Hilton Kyiv, 65 м²).

Аналіз цінових показників демонструє значну диференціацію вартості номерів у Києві залежно від категорії готелю: 3-зіркові пропозиції орієнтовані на середній сегмент, 4-зіркові охоплюють широкий спектр стандартних і люксових номерів, а 5-зіркові — преміум сегмент з високими цінами, що відображає сегментацію ринку і різноманітність пропозицій для різних категорій гостей.

Здійснено аналіз показників заповнюваності та доходності номерів готельних підприємств м. Києва за 2012–2024 рр. (рис. 2).

Дані рис. 2 демонструють значні коливання вартості номерів, доходності і заповнюваності ринку готельних послуг Києва за аналізований період. Так, у 2012–2013 рр. спостерігався період підвищеної активності (високі ціни, відносно висока заповнюваність, проведення в Україні, зокрема в Києві, Євро-2012), у 2014–2022 рр. — період різкого спаду і нестабільності (2014 — анексія та війна, 2020–2021 — COVID, 2022 — повномасштабне вторгнення), а у 2023–2024 рр. — часткове відновлення і нові виклики, пов'язані з наслідками війни (зростання

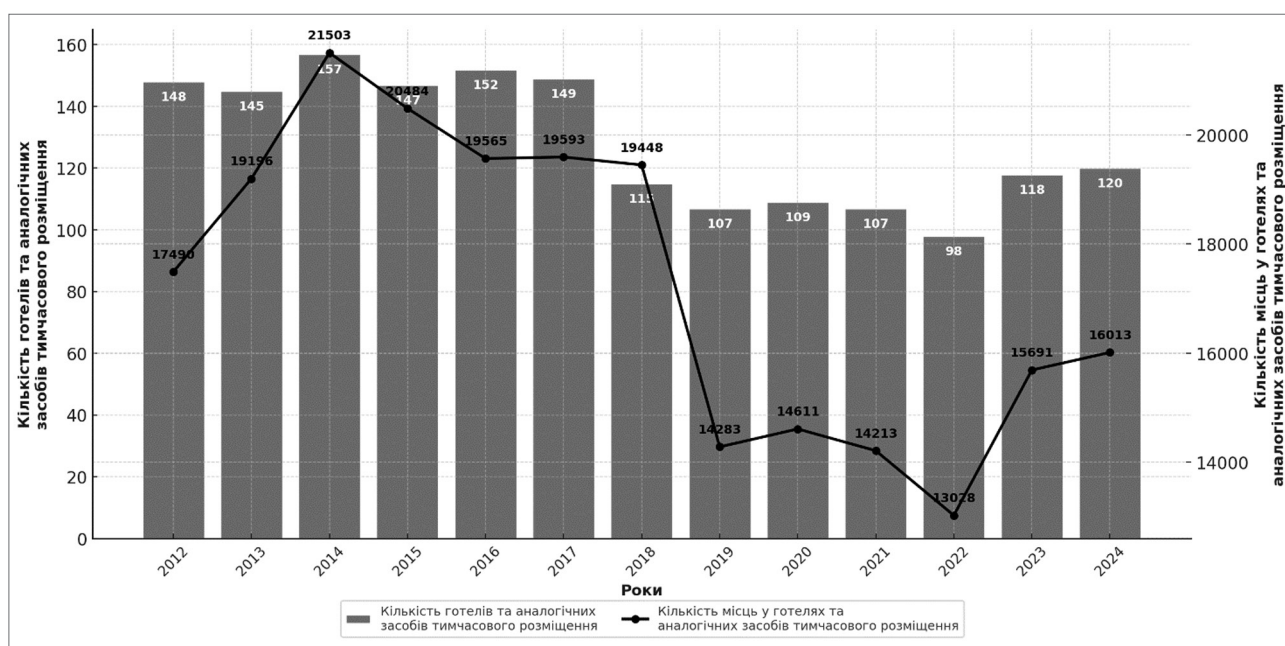


Рис. 1. Динаміка кількості готелів та аналогічних засобів тимчасового розміщення і номерів у них за 2012–2024 рр., м. Київ

Джерело: узагальнено авторами на основі [1]

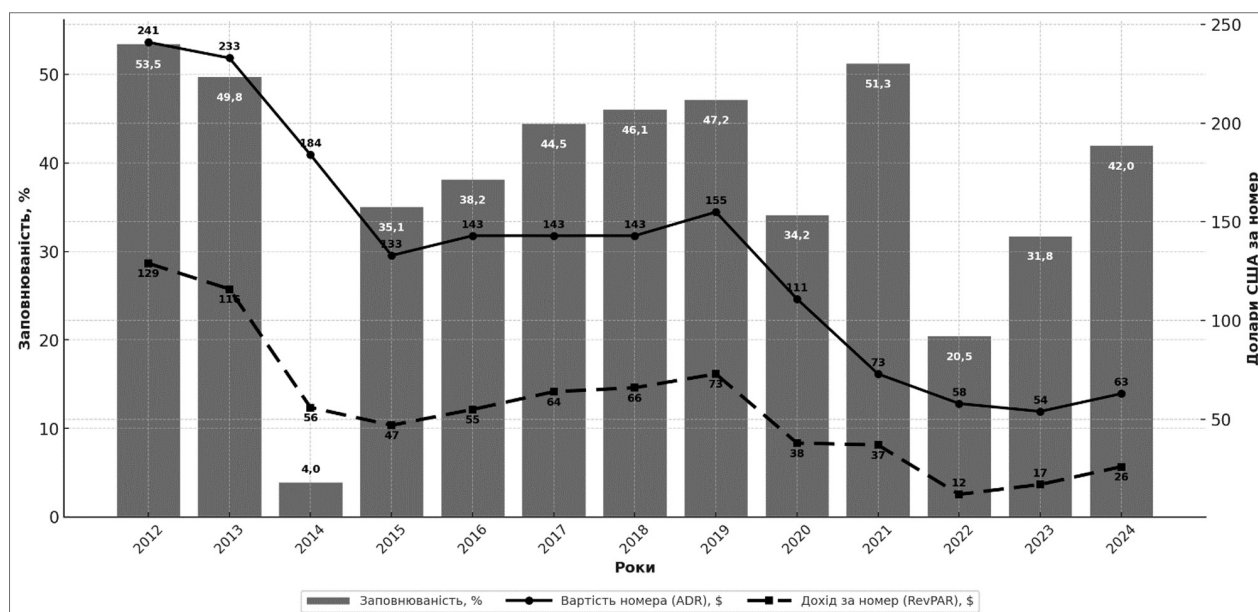


Рис. 2. Динаміка показників заповнюваності та доходності номерів готельних підприємств м. Києва за 2012–2024 рр.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1]

цін на енергоносії, руйнування енергетичної інфраструктури внаслідок атак тощо).

Розглянемо кожен період більш детально. Етап підвищеної активності — у 2012–2013 рр. середня вартість номера залишалася високою (241–233 дол. США за ніч), а заповнюваність перевищувала 50% у 2012 р. через підготовку і проведення Євро-2012, що стимулювало розвиток готельної інфраструктури й підвищений попит на розміщення. Проте, 2014 рік позначився різким падінням показників: доходність скоротилася до 56 дол. США/номер, середня ціна — до 184 дол. США, а заповнюваність знизилася до 4%. Причина — політична та економічна нестабільність, пов'язана з анексією Криму та початком АТО на сході України.

Етап різкого спаду і нестабільності — у 2014–2022 рр., ринок поступово адаптувався: заповнюваність зросла до 47,2% у 2019 р., доходність — до 73 дол. США, а середня ціна трималася в діапазоні 133–155 дол. США. Тобто, готелі відновлювали попит і коригували цінову політику під нові умови. Період 2020–2021 рр.: пандемія COVID-19 і карантинні обмеження знизили вартість номера до 111 дол. США у 2020 р., дохід — до 38 дол. США, а заповнюваність — до 34,2%. У 2021 р. волатильність зберігалася: доходність залишалась низькою (37 дол. США), а заповнюваність хоч і підросла до 51,3%, та все ще була нестійкою. У 2022 р. на тлі повномасштабного вторгнення показники суттєво знизилися: середня ціна впала до 58 дол. США, дохід — до 12 дол. США, заповнюваність — до 20,5%. Це — найнижча точка періоду спостереження.

Часткове відновлення ринку і поява нових викликів, пов'язаних з наслідками війни — у 2023–

2024 рр.: заповнюваність підвищилася до 42%, дохід за номер — до 26 дол. США, а середня вартість — до 63 дол. США. Така тенденція пояснюється поступовим поверненням ділової активності і внутрішнього туризму, а також інфляційними чинниками — зростання цін на енергоносії і зростанням витрат на утримання інфраструктури.

Отже, ринок готельних послуг Києва у 2012–2024 рр. виявив високу чутливість до зовнішніх викликів (табл. 1).

У дослідженні здійснено періодизацію ринку готельних послуг м. Києва за 2012–2024 рр., що дозволило виокремити три етапи його трансформації: 1. Етап підвищеної активності (2012–2013); 2. Етап різкого спаду і нестабільності (2014–2022); Етап часткового відновлення (2023–дотепер). Такий підхід дав змогу відобразити циклічний характер розвитку ринку та визначити ключові чинники впливу (позитивні і негативні) на його динаміку в умовах невизначеності.

Наступним кроком є виокремлення операторів на ринку готельних послуг, які визначають його сучасну структуру. За даними аналітичного дослідження, проведеного Ribas Hotels Group, в Україні працюють мережеві готелі міжнародних операторів — Radisson, Hyatt, InterContinental, Accor, Wyndham, Hilton, Rixwell. Більшість транснаціональних мереж зосереджена в столиці: у Києві — 14 з 21 готелю (67%). Серед українських мереж лідери за кількістю закладів: Optima Hotels — 59 готелів, Ribas Hotels — 21, Premier Hotels & Resorts — 13, Maestro Hotel Management — 11 [1].

Таким чином, сучасну структуру ринку готельних послуг в Україні визначають дві групи операторів:

Таблиця 1

Етапи трансформації ринку готельних послуг м. Києва, 2012–2024 рр.

Характеристика періоду	Фактори впливу
1. Етап підвищеної активності: 2012–2013	
Високі показники заповнюваності, стабільний попит, інвестиційна активність	Позитивні: підготовка і проведення Євро-2012, розвиток інфраструктури, зростання туристичних потоків. Негативні: нерівномірність попиту поза великими подіями.
2. Етап різкого спаду і нестабільності: 2014–2022	
2014–2019: поступова адаптація до нових умов функціонування ринку після політичної та економічної кризи 2014 року.	Позитивні: корекція цін і оптимізація витрат (2014–2018), поступове повернення внутрішнього попиту, стабілізація операцій (2019).
2020–2021: Економічний і діловий спад, спричинений пандемією COVID-19, який торкнувся всіх сфер готельного бізнесу.	Негативні: політична криза (2014), карантинні обмеження для готелів (2020–2021), повномасштабне вторгнення (2022) — закриття повітряного простору, комендантські години та обмеження пересування, високі ризики безпеки, руйнування інфраструктури та логістичні розриви, перебої з енергопостачанням.
2022: кризова реакція ринку на війну в країні призвела до скорочення туристичних потоків, закриття готелів або їх переорієнтації на гуманітарні функції, падіння доходів	
3. Етап часткового відновлення: 2023–дотепер	
Зростання заповнюваності, помірне відновлення доходності, активізація внутрішнього туризму	Позитивні: повернення ділової активності, діяльність міжнародних і національних гуманітарних місій, зростання внутрішнього попиту. Негативні: інфляційні чинники, підвищення вартості енергоносіїв, зростання витрат на утримання інфраструктури.

Джерело: розроблено авторами на основі емпіричних результатів дослідження (рис. 1, рис. 2)

міжнародні мережі, які виступають еталоном якості, стандартів і ділового попиту у преміальному та сегменті вище середнього цінового рівня, і національні мережі, які широко представлені в регіонах (не лише в Києві, а й в обласних центрах, курортних та індустріальних містах, уздовж основних трас). Разом це зумовлює мережеву концентрацію пропозиції: орієнтири у столиці задають транснаціональні бренди, а внутрішній попит і регіональний розвиток підтримують українські оператори, забезпечуючи стійкість (завдяки великій сукупній місткості, уніфікованим стандартам і вищій кризостійкості) та поступове відновлення ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запропоноване інституційне розмежування ролей між інвестором і девелопером, що дає змогу зменшити координаційні та регуляторні ризики, скоротити дозвільно-будівельний цикл і підвищити передбачуваність грошових потоків. Проведений аналіз відобразив реальний стан ринку готельних послуг у столиці України в умовах невизначеності. Динаміка 2012–2024 рр. має циклічні коливання, що дало підстави виокремити три етапи трансформації:

етап підвищеної активності (2012–2013), етап різкого спаду і нестабільності (2014–2022), етап часткового відновлення (2023 і дотепер). Запропонована періодизація відображає циклічність ринку та дає змогу простежити його реакцію на ключові зовнішні виклики: політичні, економічні, соціальні та правові. Встановлено, що ринкова стійкість зумовлюється структурою операторів: міжнародні мережі формують стандарти у преміальному та сегменті вище середнього цінового рівня столиці, а національні мережі забезпечують масовий попит у регіонах; у сукупності це підсилює мережеву концентрацію і підвищує стійкість ринку до зовнішніх викликів. Виявлено тенденцію зміщення попиту до безпечніших регіонів країни, посилення акценту на внутрішні поїздки та перевагу форматів розміщення з підвищеними вимогами до безпеки; для інвесторів це підтверджує перспективність готельної нерухомості в Україні та її вигідне позиціонування у післявоєнний період.

Механізми оптимального використання інвестицій у готельні проекти в українських умовах стануть предметом наших подальших досліджень.

Література

1. Огляд готельного ринку України, 2025. *Ribas Hotels Group*. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025/> (дата звернення: 30.08.2025).
2. Заповненість готелів у Києві в 2024 році зросла з 30% до 42%. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/news/zapovnenist-goteliv-v-kievi-u-2024-rotsi-zroslo-do-42-doslidzhennya-01042025-28500> (дата звернення: 03.09.2025).
3. Ринок готельної нерухомості України у 2024 році: перерозподіл попиту, зростання ADR. *Property Times*. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/rinok_gotel'noyi_neruhomosti_ukrayini_u_2024_rotsi_pererospodil_popitu_zrostannya_adr (дата звернення: 03.09.2025).
4. Готельна нерухомість-2025: де найвища дохідність і потенціал. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/news/gotel'na-neruxomist-2025-de-naivishha-dokhidnist-i-potencial-444811/> (дата звернення: 08.09.2025).
5. Romanykha O. M., Shapovalova I. V., Shuliak N. V. Development trends of the global hotel market and the place of ukraine in it. *Trade And Market Of Ukraine*. December 2023. DOI: 10.33274/2079-4762-2023-54-2-27-36
6. Мокрий А., Чепурда Л. (2024). Аналіз стану та сучасних тенденцій розвитку вітчизняних підприємств готельного господарства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. 3 (13). С. 57–61. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.9](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.9)
7. Labazevych I. V., Kosar N. S. Study of factors influenced on the market of hotel services in modern conditions. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2024. 2(20). P. 222–231. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.222-231>
8. Філіппова О.Ю. Тенденції міжнародної готельної індустрії послуг. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2(79). DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2023-79-2-63-68>
9. Бондар С.В. Трансформація розвитку готельного бізнесу в Україні під впливом кризових ситуацій. *Вісник економіки*. Одеса : МГУ, 2024. Вип. 60. С. 10–15. URL: <https://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/60-2024/10.pdf> (дата звернення: 01.10.2025 р.).

References

1. Ribas Hotels Group. (2025). Ohliad hotel'noho rynku Ukrainy, 2025: Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025/> [in Ukrainian].
2. Forbes Ukraine. (2024, April 1). Zapovnenist hoteliv u Kyievi v 2024 rotsi zroslo z 30% do 42%. URL: <https://forbes.ua/news/zapovnenist-goteliv-v-kievi-u-2024-rotsi-zroslo-do-42-doslidzhennya-01042025-28500> [in Ukrainian].
3. Property Times. (2024). Rynok hotel'noi nerukhomosti Ukrainy u 2024 rotsi: pererospodil popytu, zrostannia ADR. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/rinok_gotel'noyi_neruhomosti_ukrayini_u_2024_rotsi_pererospodil_popitu_zrostannya_adr [in Ukrainian].
4. Delo.ua. (2025). Hotel'na nerukhomist-2025: de naivyshcha dokhidnist i potentsial. URL: <https://delo.ua/news/gotel'na-neruxomist-2025-de-naivishha-dokhidnist-i-potencial-444811/> [in Ukrainian].
5. Romanykha, O. M., Shapovalova, I. V., & Shuliak, N. V. (2023, December). Development trends of the global hotel market and the place of Ukraine in it. *Trade and Market of Ukraine.*, No. 2(54), Pp. 27–36. <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-54-2-27-36>
6. Mokryi, A., & Chepurda, L. (2024). Analiz stanu ta suchasnykh tendentsii rozvytku vitchyznianskykh pidpriemstv hotel'noho hospodarstva. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, No. 3(13), Pp. 57–61. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.9](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.9) [in Ukrainian].
7. Labazevych, I. V., & Kosar, N. S. (2024). Study of factors influenced on the market of hotel services in modern conditions. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, Vol. 20, Iss. 2, Pp. 222–231. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.222-231>
8. Filippova, O. Yu. (2023). Tendentsii mizhnarodnoi hotel'noi industrii posluh. *Visnyk Donetskoho natsional'nogo universytetu ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tugan-Baranovskoho. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, No. 2(79), Pp. 63–68. <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2023-79-2-63-68> [in Ukrainian].
9. Bondar, S. V. (2024). Transformatsiia rozvytku hotel'noho biznesu v Ukraini pid vplyvom kryzovykh sytuatsii. *Visnyk ekonomiky: nauk. zhurnal / Zasnovnyk i vydavets Mizhnarodnyi humanitarnyi universytet (m. Odesa)*, No. 60, Pp. 10–15. URL: <https://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/60-2024/10.pdf> [in Ukrainian].

УДК 658.3: 316.622

Кошій Оксана Вікторівна

*доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту
Луцький національний технічний університет*

Koshchii Oksana

*Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of Management
Lutsk National Technical University
ORCID: 0000-0001-6089-4550*

Василик Наталія Михайлівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Луцький національний технічний університет*

Vasilik Natalia

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Management
Lutsk National Technical University
ORCID: 0000-0001-6114-0953*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11504

РОЛЬ СТРЕС–МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЭФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРЕАТИВНЫХ КОМАНД

THE ROLE OF STRESS MANAGEMENT IN THE EFFECTIVE PERFORMANCE OF CREATIVE TEAMS

Анотація. Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації зростає значення креативних команд як рушійної сили інноваційного розвитку організацій. Водночас високі вимоги до результатів, інформаційне перевантаження та нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють зростання рівня стресу серед працівників креативних індустрій. Проблема управління стресом у таких командах набуває особливої актуальності, оскільки від психологічного стану учасників залежить ефективність творчих процесів.

Мета. Метою статті є дослідження ролі стрес-менеджменту в забезпеченні ефективної діяльності креативних і віртуальних креативних команд, визначення його ключових методів, чинників впливу та переваг застосування в умовах сучасного цифрового середовища.

Матеріали та методи. У дослідженні використано аналіз наукових джерел, узагальнення сучасних підходів до управління стресом, порівняльний метод для виокремлення відмінностей між офлайн і віртуальними креативними командами, а також системний підхід до оцінки ефективності впровадження методів стрес-менеджменту.

Результати. Подано визначення понять стрес-менеджмент, креативні команди і віртуальні креативні команди та їх види. Визначено ключові стресові фактори, властиві традиційним та віртуальним командам. Для офлайн-команд домінують міжособистісні конфлікти, часовий тиск і перфекціонізм, а для віртуальних – цифрова перевага, ізоляція, інформаційне перевантаження та нечіткі межі робочого часу. Запропоновано та згруповано методи стрес-менеджменту, що враховують формати креативних команд, у таких напрямках, як: командна підтримка і взаємодія, лідерство і комунікація, психологічна саморегуляція, гнучке планування роботи та тайм-менеджмент, розвиток емоційного інтелекту, профілактика вигорання. Виділено основні позитивні ефекти в діяльності креативних команд від провадження методів стрес-менеджменту. Для офлайн креативних колективів позитивними ефектами будуть: покращення командної згуртованості, зміцнення психологічної стійкості та емоційного добробуту, раціоналізація робочого процесу, зростання продуктивності та якості

творчих результатів, поліпшення соціально-психологічного клімату. Для віртуальних креативних колективів позитивними ефектами будуть: підвищення якості комунікації та рівня довіри, зменшення цифрової перевтоми та інформаційного стресу, посилення мотивації та командної ефективності, формування культури цифрового добробуту, зниження ризику професійного вигорання. Виділено роль креативного менеджера у процесі впровадження методів стрес-менеджменту.

Перспективи. Стрес-менеджмент розглядається як стратегічний чинник конкурентоспроможності креативних організацій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення алгоритму впровадження інтегрованих моделей стрес-менеджменту, що поєднують психологічні, організаційні та цифрові інструменти для офлайн і віртуальних команд.

Ключові слова: стрес-менеджмент, креативні команди, віртуальні креативні команди, методи стрес-менеджменту.

Summary. Introduction. In the context of digital transformation, creative teams are gaining increasing importance as the driving force behind the innovative development of organizations. At the same time, high performance demands, information overload, and environmental instability lead to rising stress levels among employees in creative industries. The issue of stress management in such teams is particularly relevant, as the psychological state of team members directly affects the effectiveness of creative processes.

Purpose. The purpose of the article is to explore the role of stress management in ensuring the effective functioning of creative and virtual creative teams, to identify its key methods, influencing factors, and the advantages of their application in the modern digital environment.

Materials and methods. The research employs analysis of scientific sources, synthesis of current approaches to stress management, a comparative method to highlight the differences between offline and virtual creative teams, as well as a systems approach to evaluating the effectiveness of stress management implementation.

Results. The article defines the concepts of stress management, creative teams, and virtual creative teams, and classifies their types. Key stress factors typical for traditional and virtual teams are identified. For offline teams, the dominant stressors include interpersonal conflicts, time pressure, and perfectionism, while for virtual teams – digital fatigue, social isolation, information overload, and blurred work-life boundaries. Stress management methods are proposed and grouped according to the following areas: team support and interaction, leadership and communication, psychological self-regulation, flexible work planning and time management, development of emotional intelligence, and burnout prevention.

The main positive effects of implementing stress management methods are outlined. For offline creative teams, these include improved cohesion, greater psychological resilience and emotional well-being, optimized workflows, higher productivity and creativity, and a better socio-psychological climate. For virtual creative teams, benefits include improved communication and trust, reduced digital fatigue and information stress, enhanced motivation and teamwork, the formation of a culture of digital well-being, and lower risk of professional burnout. The role of the creative manager in implementing stress management practices is emphasized.

Discussion. Stress management is considered a strategic factor in the competitiveness of creative organizations. Future research should focus on developing an algorithm for implementing integrated stress management models that combine psychological, organizational, and digital tools for both offline and virtual teams.

Key words: stress management, creative teams, virtual creative teams, stress management methods.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність дослідження зумовлена тим, що емоційне навантаження та стрес стали невід'ємною складовою професійної діяльності в креативних індустріях. Творчий процес передбачає постійне генерування нових ідей, інновацій, роботу з невизначеними результатами та необхідність задовольняти очікування клієнтів і суспільства. Такі умови часто викликають психоемоційне напруження, зниження креативності, конфлікти та ризики професійного вигорання.

Особливо гостро проблема проявляється у віртуальних креативних командах, де до традиційних стрес-факторів додаються цифрова перевантаженість, дефіцит живої комунікації, розмиття меж між роботою і відпочинком. Відсутність фізичної присутності колег ускладнює емоційну підтримку, знижує рівень довіри та підсилює почуття ізоляції.

Водночас ефективно організований стрес-менеджмент у креативних, в тому числі, вірту-

альних креативних командах здатен перетворити стрес із деструктивного чинника на ресурс розвитку, підвищити командну згуртованість, інноваційність і стабільність результатів. Саме тому дослідження методів управління стресом у цих двох типах команд має не лише теоретичну, а й значну практичну цінність для сучасних організацій, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність у цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління стресом у професійному середовищі, зокрема у творчих та креативних колективах, дедалі активніше розглядається у працях сучасних науковців.

Згідно з дослідженнями Щетініної Л. В., Рудакова С. Г., Іванець О. О. [1] та Любицького М. О., Шутяк І. А [2], Фурмана В. В., Реви О. М. [3] ефективний стрес-менеджмент є необхідною умовою збереження психоемоційного стану працівників і підтримання їхньої працездатності в умовах зростаючої інтенсивності професійних навантажень. Автори підкреслюють, що стресові фактори суттєво

знижують якість управлінських рішень, креативність і здатність до інноваційної діяльності.

В свою чергу, в попередніх наших дослідженнях, зазначено, що стрес у працівників вкрай негативно впливає на їх психологічний стан, може призводити до зниження продуктивності праці, спричиняти конфлікти в колективі, призводити до захворювань. Це вимагає від вітчизняних організацій удосконалення стрес-менеджменту та вжиття комплексних заходів щодо вирішення даної проблеми [4].

Дослідження під керівництвом О. Седашової у статті «Активізація креативного потенціалу команд» (Вчені записки Університету «КРОК», 2018) [5] акцентує увагу на важливості формування інноваційного організаційного клімату та психологічного комфорту в команді. Автор зазначає, що креативний потенціал колективу напряду залежить від здатності менеджера створити сприятливе середовище для творчого самовираження, де рівень стресу не перевищує межі конструктивної мотивації. Подібні ідеї розвивають П. Друкер, Р. Белбін, Е. де Боно, П. Сенге, М. Батей та інші дослідники командної взаємодії, підкреслюючи важливість міжособистісної довіри, розподілу ролей і забезпечення психологічної безпеки в команді [5].

О. Є. Кузьмін та О. О. Горячка [6], у своїх дослідженнях визначили суть та види креативних команд в організації. Ми, в свою чергу, доповнили дані дослідження [7] розкриттям суті та особливостей віртуальних креативних команд.

Зарубіжні дослідники (H.S. Lee, 2022 et al.) підкреслюють, що управління стресом у креативних командах має спиратися на принципи емоційного інтелекту, гнучкого лідерства та саморегуляції, що особливо важливо для дистанційних форматів співпраці [8].

Попри значну кількість досліджень, низка аспектів теми залишається недостатньо розробленою. Зокрема, мало досліджено специфіку проявів стресу в креативних командах різних форматів (офлайн і онлайн), а також не сформовано уніфіковану модель стрес-менеджменту, яка б поєднувала психологічні, організаційні та цифрові інструменти управління стресом. Саме ці невирішені питання визначають актуальність подальших досліджень, спрямованих на виявлення оптимальних методів стрес-менеджменту у креативних і віртуальних креативних командах, здатних забезпечити високу ефективність, інноваційність і стійкість їх діяльності в умовах цифрової економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження ролі стрес-менеджменту в забезпеченні ефективної діяльності креативних і віртуальних креативних команд, визначення його ключових методів, чинників впливу та переваг застосування в умовах сучасного цифрового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих науко-

вих результатів. У сучасній економіці знань та інновацій саме креативні команди стають головною рушійною силою розвитку організацій, формуючи нові ідеї, продукти та культурно-інформаційні цінності. Вони об'єднують фахівців різних галузей і забезпечують народження інновацій через співпрацю, обмін ідеями та синергію творчого потенціалу. Разом із тим зростає роль віртуальних креативних команд, які взаємодіють у цифровому середовищі, використовуючи онлайн-платформи, хмарні технології та асинхронну комунікацію. Цей формат відкриває нові можливості — глобальну співпрацю, гнучкість, доступ до талантів без географічних обмежень, але водночас породжує нові виклики, зокрема емоційне виснаження, комунікаційні бар'єри та стрес, пов'язаний із дистанційною взаємодією.

В умовах швидких змін, високої конкуренції та постійного тиску дедлайнів саме стрес-менеджмент стає одним із ключових чинників ефективної діяльності як офлайн, так і віртуальних креативних команд. Його роль полягає у формуванні психологічної стійкості, підтриманні мотивації, збереженні командної злагоди та здатності до інноваційного мислення. Ефективне управління стресом сприяє не лише підвищенню продуктивності працівників, а й створенню комфортного, безпечного та натхненного робочого середовища, що є критично важливим для креативних професій.

Стрес-менеджмент — це система заходів, спрямована на запобігання, зниження та конструктивне використання стресових станів для підтримання високої продуктивності, психоемоційної стабільності й мотивації працівників. У контексті креативних команд стрес-менеджмент виконує подвійну функцію:

- захисну — запобігає вигоранню, тривожності, втраті інтересу до роботи;
- стимулюючу — сприяє мобілізації внутрішніх ресурсів, активізації творчого мислення, зростанню інноваційного потенціалу.

Помірний рівень стресу може бути навіть корисним для творчості, адже саме він часто стимулює пошук оригінальних рішень і допомагає долати професійні виклики.

Креативні команди — це групи фахівців, які спільно працюють над розробленням ідей, проєктів чи продуктів, що мають високу інноваційну або культурну цінність. Ми поділяємо позицію дослідників О. Є. Кузьміна та О. О. Горячки [2], які зазначають, що креативні колективи в організаціях можуть функціонувати у різних організаційних формах, і ці моделі цілком придатні для застосування також у віртуальному форматі. Зокрема, такі команди можуть створюватися:

- як *тимчасові комітети*, що формуються для розв'язання короткострокових завдань — усунення окремих проблем або розроблення проєктів локального значення;

- як постійно діючі комітети, на які покладаються функції інноваційного чи антикризового характеру. Вони є частиною організаційної структури управління підприємства, з можливістю періодичної зміни складу учасників залежно від специфіки поставлених завдань.
- як окремі структурні підрозділи підприємства, що займаються розробленням і реалізацією інноваційних проєктів або організаційних трансформацій; для таких колективів здійснюється спеціальний добір працівників і визначаються індивідуальні умови праці та мотивації;
- як зовнішні агентські групи, які залучаються керівництвом для вирішення проблемних питань або реалізації стратегій інноваційного розвитку.

Таким чином, креативні команди можуть мати різні організаційні форми — від тимчасових творчих груп до повноцінних автономних підрозділів чи дистанційних мережових спільнот, що забезпечує гнучкість і адаптивність сучасних організацій.

Сьогодні дедалі більше таких команд працюють у віртуальному форматі, використовуючи цифрові технології для комунікації та координації діяльності.

Віртуальні креативні команди — це групи людей, які працюють разом для досягнення творчих цілей, використовуючи віртуальні або дистанційні засоби комунікації та спільної роботи [7].

До віртуальних креативних команд належать: маркетингові та рекламні команди, розробники програмного забезпечення, інноваційні дослідницькі групи, дистанційні команди для стартапів, національні команди по виробництву мультимедійного контенту, творчі агентства, спільні творчі платформи, крос-функціональні віртуальні креативні команди, глобальні креативні мережі [7].

Попри спільну мету — створення креативного продукту, джерела стресу в цих двох типах команд істотно відрізняються.

На нашу думку, основними джерелами внутрішньоорганізаційних стресів для офлайн креативних колективів є:

- підвищений рівень креативного напруження та особистої відповідальності за кінцевий результат діяльності;
- часті зміни завдань і вимог проєкту, обмежені часові рамки виконання (стрес, зумовлений дедлайнами);
- виникнення міжособистісних суперечностей унаслідок відмінностей у підходах та баченнях учасників команди;
- схильність до перфекціонізму та підвищена чутливість до критики, особливо з боку керівництва;
- недостатня чіткість у розподілі ролей і функцій, що призводить до нерівномірного навантаження членів команди;
- порушення балансу між інтенсивною творчою діяльністю та відпочинком, що знижує ресурсність працівників;

- обмежена емоційна підтримка в колективі або домінування авторитарного стилю керівництва, який посилює напруження в команді.

В свою чергу, для віртуальних (онлайн) креативних команд основними джерелами внутрішньоорганізаційних стресів можуть стати:

- надмірна кількість онлайн-зустрічей та повідомлень, що спричиняє явище «цифрової втоми» (Zoom-fatigue);
- відчуття соціальної ізоляції та дефіцит безпосередньої емоційної взаємодії між учасниками команди;
- розмиті межі між професійною діяльністю та особистим простором, стан постійної доступності («always online»);
- перевантаження інформацією та зниження когнітивної продуктивності внаслідок надмірного обсягу цифрової комунікації;
- труднощі в обміні інформацією через відсутність невербальних сигналів і емоційних індикаторів у процесі онлайн-спілкування;
- зниження рівня командної згуртованості та мотивації через обмежену соціальну взаємодію;
- несинхронність роботи, зумовлена різницею часових поясів, що ускладнює координацію завдань;
- недостатній рівень зворотного зв'язку та відчуття недооціненості власного внеску у спільний результат.

Тому важливо адаптувати методи стрес-менеджменту до їхніх специфічних потреб.

Сформуємо порівняльну таблицю методів стрес-менеджменту для креативних команд офлайн та віртуальних, з порівнянням (табл. 1).

Методи стрес-менеджменту в креативних командах спрямовані на підтримку емоційного балансу, мотивації та взаєморозуміння, тоді як у віртуальних креативних командах вони потребують адаптації до цифрового середовища.

Загалом, ми вважаємо, що запровадження визначених методів стрес-менеджменту дозволить підвищити загальну ефективність всіх креативних команд, а також отримати низку переваг та позитивних ефектів.

Зокрема, для офлайн креативних колективів позитивними ефектами будуть:

- покращення командної згуртованості, тобто, наприклад, проведення тренінгів емоційного інтелекту, арт-терапевтичних занять і спільних неформальних заходів сприяє розвитку взаємодовіри, підтримки та конструктивної взаємодії в колективі;
- зміцнення психологічної стійкості та емоційного добробуту, наприклад, застосування технік саморегуляції, майндфулнесу, релаксації та фізичної активності сприяє зниженню рівня напруження, тривожності й емоційного виснаження серед членів команди;
- раціоналізація робочого процесу, наприклад, використання гнучких методик планування дозволяє

- рівномірно розподіляти навантаження, уникати перевтоми й підтримувати оптимальний темп роботи;
- *зростання продуктивності та якості творчих результатів*, наприклад, зниження рівня стресу підвищує концентрацію, стимулює креативність і полегшує процес генерування інноваційних ідей;
- *поліпшення соціально-психологічного клімату*, наприклад, формування атмосфери взаємоповаги, довіри та відкритості знижує конфліктність і підвищує задоволеність працею.

Для віртуальних креативних колективів позитивними ефектами будуть:

- *підвищення якості комунікації та рівня довіри*, наприклад, регулярний фідбек, віртуальні тимблдинги, неформальні онлайн-зустрічі й відкритий стиль управління створюють умови для емоційної взаємопідтримки навіть у дистанційному форматі;
- *зменшення цифрової перевтоми та інформаційного стресу*, наприклад, використання онлайн-практик медитації, запровадження політик «no meeting days» і відстеження цифрового навантаження допомагають запобігти когнітивній втомі.

- *посилення мотивації та командної ефективності*, наприклад, застосування програм добробуту (well-being), гейміфікації процесів і системи моніторингу психологічного стану підвищують рівень залученості працівників і якість взаємодії;
- *формування культури цифрового добробуту*, наприклад, встановлення чітких меж робочого часу, оптимізація онлайн-комунікацій і впровадження принципів цифрової гігієни сприяють збереженню балансу між професійною діяльністю та особистим життям;
- *зниження ризику професійного вигорання*, наприклад, онлайн-коучинг, mindfulness-практики й індивідуальні консультації допомагають підтримувати емоційну рівновагу та запобігати хронічній перевтомі.

Отже, успішні організації мають поєднувати психологічні, соціальні та технологічні інструменти, щоб створити комфортні умови для творчої праці незалежно від формату взаємодії.

Узагальненими позитивними ефектами для обох форматів команд є:

- зміцнення психологічної безпеки, що забезпечує відкритість у спілкуванні та готовність до експериментів;

Таблиця 1

Методи стрес-менеджменту для офлайн та віртуальних креативних команд

Група методів	Види для офлайн креативних команд	Види для віртуальних креативних команд	Порівняння
Командна підтримка і взаємодія	Живі зустрічі, мозкові штурми, неформальне спілкування; формування командного духу	Використовуються регулярні відеозустрічі, онлайн-чати, «віртуальні кави»; створюються неформальні цифрові простори для спілкування	Офлайн-команди природно підтримують згуртованість, віртуальні — потребують свідомого конструювання соціальної взаємодії.
Лідерство і комунікація	Лідер-фасилітатор; емоційний приклад, харизма; баланс свободи творчості та цілей	Цифрове лідерство; прозора комунікація; регулярний фідбек; відкритість у цифровому середовищі	Традиційні лідери впливають через присутність, цифрові — через технології, довіру та сталі онлайн-ритуали взаємодії
Психологічна саморегуляція	Техніки дихання, релаксації, арт-терапія, фізична активність; створення «зон відпочинку»; живе спілкування, кава-брейки	Онлайн-сесії з психологом; застосунки для медитації та контролю стресу; цифрові межі («no meeting days»); самодисципліна	Офлайн-команди мають безпосередню емоційну взаємодію, віртуальні потребують самоорганізації та цифрових інструментів
Гнучке планування роботи та тайм-менеджмент	Agile, Scrum; колективне планування; фізичний робочий простір сприяє координації	Асинхронна комунікація, цифрові платформи (Trello, Slack, Asana); чіткі дедлайни; гнучкий графік; стрес від різних часових поясів	Віртуальні команди потребують більшої самодисципліни, офлайн-команди — підтримки та безпосереднього контролю
Розвиток емоційного інтелекту	Тренінги з емоційної грамотності, рольові ігри, командні вправи; сприйняття емоцій через невербальні сигнали	Емоційні опитування, емої-фідбеки, відеозустрічі; розвиток цифрової емпатії	Офлайн-команди розвивають емоційний інтелект природно, віртуальні потребують свідомої цифрової комунікаційної культури
Профілактика вигорання	Офлайн-тренінги, корпоративні заходи, арт-сесії; баланс навантаження та пауз	Онлайн-програми well-being, челенджі для здоров'я, гейміфікація; моніторинг перевтоми	Віртуальні вигорання менш помітне, потребує цифрового моніторингу; офлайн — видно по поведінці та настрою

Джерело: згруповано авторами

- підвищення адаптивності та стресостійкості команди до змін у робочому середовищі;
- розвиток емоційного інтелекту лідерів і підвищення ефективності управління командами;
- формування здорової корпоративної культури, орієнтованої на добробут, взаємоповагу та ефективну співпрацю;
- зростання репутаційної привабливості організації як роботодавця, що дбає про ментальне здоров'я та підтримує комфортні умови для творчої діяльності.

В свою чергу, роль креативного менеджера у впровадженні методів стрес-менеджменту полягає у створенні сприятливого психологічного середовища, яке підтримує баланс між творчою свободою та організаційною дисципліною. Менеджер виступає фасилітатором емоційного клімату, який:

- виявляє джерела стресу в команді та своєчасно реагує на них;
- впроваджує практики саморегуляції, майндфулнесу та гнучкого планування;
- формує культуру взаємопідтримки, відкритої комунікації й психологічної безпеки;
- мотивує працівників через визнання досягнень і розвиток емоційного інтелекту;
- у віртуальних командах — забезпечує цифрову гігієну, чіткі межі роботи та неформальну онлайн-взаємодію.

Отже, креативний менеджер виконує роль лідера і координатора психологічного добробуту, сприяючи підвищенню стресостійкості, командної згуртованості та ефективності креативного процесу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У процесі дослідження встановлено, що стрес-менеджмент є ключовим елементом забезпечення ефективної діяльності креативних команд незалежно від формату їхньої роботи — офлайн чи онлайн. Сучасне креативне середовище характеризується високою інтенсивністю комунікацій, постійними змінами, високими очікуваннями та інформаційним перевантаженням, що зумовлює зростання рівня професійного стресу.

Впровадження системних методів управління стресом дозволяє не лише зменшити його деструктивний вплив, а й трансформувати напруження у ресурс для розвитку, підвищення креативності та командної згуртованості. Для офлайн-команд ефективними є практики психологічної саморегуляції, командної взаємодії, емоційної підтримки та гнучкого планування роботи. Для віртуальних команд особливо важливими стають цифрова гігієна, розвиток цифрового емоційного інтелекту, забезпечення онлайн-комунікації та профілактика інформаційного перевантаження.

Таким чином, стрес-менеджмент виступає не лише інструментом підтримки психологічного добробуту, а й стратегічним чинником конкурентоспроможності креативних організацій у сучасному цифровому середовищі.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення алгоритму впровадження інтегрованих моделей стрес-менеджменту, що поєднують психологічні, організаційні та цифрові інструменти для офлайн і віртуальних команд.

Література

1. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Іванець О. О. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 412–417.
2. Любицький М. О., Шутяк І. А. Психологія екстремальних ситуацій в сучасній Україні. URL: <https://irlykhuml.univer.km.ua/handle/123456789/360> (дата звернення 25.10.2025).
3. Фурман В. В., Рева О. М. Психологічні особливості управління стресом в умовах суспільної трансформації. *Габітус*. 2021. Вип. 27. С. 151–155.
4. Коцій О. В. Стрес-менеджмент у вітчизняних організаціях в умовах війни. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. Випуск 21 (83). Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. С. 286–291 с.
5. Седашова, О. А. (2019). Активізація креативного потенціалу команд. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (50)), 115–129. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-50-115-129>
6. Кузьмін О. Є., Горячка О. О. Сутність та типологія креативних колективів на промислових підприємствах. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/04.pdf (дата звернення 25.10.2025).
7. Василик Н. М. Суть та особливості віртуальних креативних команд. *The scientific heritage. Economic sciences*, 2023. № 126. С. 16–20.
8. Jungwoo Lee, Cheong Kim, and Kun Chang Lee. An Empirical Approach to Analyzing the Effects of Stress on Individual Creativity in Business Problem-Solving: Emphasis on the Electrocardiogram, Electroencephalogram Methodology. *Frontiers in Psychology*. 2022. URL: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.705442/full?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення 25.10.2025).

References

1. Shchetinina, L. V., Rudakova, S. H., Ivanets, O. O. (2018). *Upravlinnia stresamy personalu: pidkhody do rozuminnia ta praktyky* [Personnel stress management: approaches to understanding and practice]. *Biznes Inform*, № 3, pp. 412–417 [in Ukrainian].
2. Liubyt'skyi, M. O., Shut'iak, I. A. (n.d.). *Psykhologhiia ekstremalnykh sytuatsii v suchasni Ukraini* [Psychology of extreme situations in modern Ukraine]. Retrieved from: <https://irlykhuml.univer.km.ua/handle/123456789/360> [in Ukrainian].
3. Furman, V. V., Reva, O. M. (2021). *Psykhologichni osoblyvosti upravlinnia stresom v umovakh suspilnoi transformatsii* [Psychological aspects of stress management in conditions of social transformation]. *Habitus*, Issue 27, pp. 151–155 [in Ukrainian].
4. Koshchii, O. V. (2024). *Stres-menedzhment u vitchyznianskykh orhanizatsiakh v umovakh viiny* [Stress management in domestic organizations during wartime]. *Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats Lutsk National Technical University. Seriiia "Rehionalna ekonomika"*, Issue 21 (83), pp. 286–291. Lutsk: VIP LNTU [in Ukrainian].
5. Sedashova, O. A. (2019). *Aktyvatsiia kreatyvnoho potentsialu komand* [Activation of the creative potential of teams]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, (2 (50)), pp. 115–129. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-50-115-129> [in Ukrainian].
6. Kuzmin, O. Ye., Horiachka, O. O. (2011). *Sutnist ta typolohiia kreatyvnykh kolektyviv na promyslovykh pidpriemstvakh* [The essence and typology of creative teams at industrial enterprises]. Retrieved from: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/04.pdf [in Ukrainian].
7. Vasylyk, N. M. (2023). *Sut ta osoblyvosti virtualnykh kreatyvnykh komand* [The essence and features of virtual creative teams]. *The Scientific Heritage. Economic Sciences*, № 126, pp. 16–20 [in Ukrainian].
8. Jungwoo Lee, Cheong Kim, and Kun Chang Lee (2022). An Empirical Approach to Analyzing the Effects of Stress on Individual Creativity in Business Problem-Solving: Emphasis on the Electrocardiogram, Electroencephalogram Methodology. *Frontiers in Psychology*. URL: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.705442/full?utm_source=chatgpt.com

УДК 338.47:656.07:631.11:004.9

Лемішко Олена Олександрівна

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри фінансів

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Lemishko Olena

Doctor of Economic Sciences,

Associate Professor Department of Finance

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: 0000-0002-6216-652X

Вдовенко Наталія Михайлівна

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри глобальної економіки

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Vdovenko Nataliia

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of Global Economy

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: 0000-0003-0849-057X

Шевченко Наталія Юріївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Shevchenko Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: 0000-0001-8506-1782

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11489

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЕВОЛЮЦІЇ БІХЕВІОРИСТИЧНИХ ФІНАНСІВ І ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ВИРОБНИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

ORGANIZATIONAL MECHANISM OF THE EVOLUTION OF BEHAVIORAL FINANCE AND FINANCIAL CONTROLLING IN TRANSPORT SERVICES FOR AGRICULTURAL PRODUCERS UNDER THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

Анотація. Вступ. Сучасний стан економічного розвитку дає всі підстави обґрунтувати теоретико-методичні засади формування організаційного механізму еволюції біхевіористичних фінансів і фінансового контролінгу у сфері транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції в умовах цифрової економіки. Вказане призвело до змін взаємозв'язку між когнітивними чинниками прийняття фінансових рішень, поведінковими впливами на суб'єктів аграрного бізнесу й інституційними передумовами їх фінансового забезпечення та узагальнення теоретичних підходів

й адаптація концепцій біхевіористичних фінансів у контексті цифровізації транспортної логістики, де контролінг виступає інструментом інтегрованого управління витратами, ризиками та ефективністю ланцюгів постачання. Постає необхідність розробити структурну модель організаційного механізму, щоб поєднати поведінкові, фінансово-аналітичні, цифрово-логістичні модулі, забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного сектору в процесі транспортного обслуговування виробників продукції під впливом фінансових викликів і подальшого повоєнного відновлення України.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення організаційного механізму еволюції біхевіористичних фінансів і фінансового контролінгу у сфері транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції в умовах цифрової економіки, щоб підвищити ефективність механізмів діяльності агропромислових підприємств і зміцнити їх конкурентні позиції в умовах ринкової волатильності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є статистичні дані діяльності підприємств аграрного сектору України, зокрема тих, що здійснюють транспортне обслуговування виробників сільськогосподарської продукції, а також аналітичні звіти профільних міністерств, міжнародних організацій та логістичних операторів. Додатково були використані нормативно-правові акти щодо цифрової трансформації логістичних процесів та фінансового забезпечення аграрного бізнесу, результати наукових праць у сфері біхевіористичних фінансів, контролінгу та транспортної логістики.

Методологічну основу дослідження сформували загальнонаукові та спеціальні методи аналізу. Зокрема, застосовано структурно-логічний метод для визначення взаємозв'язків між поведінковими факторами та фінансовим управлінням у транспортному обслуговуванні; порівняльний аналіз – для виявлення відмінностей у ефективності логістичних процесів у різних умовах функціонування підприємств; системний підхід – для обґрунтування інтеграції фінансово-аналітичних, цифрових і поведінкових компонентів в єдиному механізмі контролінгу. Для кількісної оцінки ефективності транспортного обслуговування використано економіко-математичне моделювання, засноване на розрахунку інтегрального показника результативності логістичної діяльності, що відображає сукупний вплив економічної ефективності, якості сервісу та рівня витрат у певному часовому періоді. Узагальнення результатів здійснювалося методами дедукції та індукції для формування висновків щодо формування організаційного механізму еволюції біхевіористичних фінансів і фінансового контролінгу в умовах цифрової економіки.

Результати. У науковій статті проведене дослідження дало змогу теоретично узагальнити та поглибити методичні засади еволюції біхевіористичних фінансів і фінансового контролінгу у сфері транспортного обслуговування аграрного сектору в умовах цифрової економіки. Встановлено, що цифровізація фінансово-економічних процесів формує нову парадигму управління, у межах якої класичні аналітичні методи поступово інтегруються з когнітивно-поведінковими моделями прийняття рішень в агропромислових підприємствах. Запропонована модель інтегрованої системи фінансового контролінг поєднує економічно-аналітичні, поведінкові компоненти, що дає змогу ідентифікувати й управляти фінансовими потоками та транспортно-логістичними рішеннями.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порядку документального оформлення та відображення на рахунках бухгалтерського обліку і у звітності витрат на винагороду працівників підприємства, а також розробки відповідної методики їх аналізу. Це надасть змогу покращити методику та організацію бухгалтерського обліку та аналізу витрат на винагороду працівників підприємства.

Ключові слова: фінансовий контролінг, організаційно-економічний механізм, агропромислове підприємство, транспортне обслуговування, біхевіористичні корпоративні фінанси, виробники, сільськогосподарська продукція, транспортна система, інфраструктура, повоєнний період, цифрова економіка, трансформація, повоєнний період.

Summary. Introduction. The current stage of economic development provides solid grounds for substantiating the theoretical and methodological foundations for forming an organizational mechanism of the evolution of behavioral finance and financial controlling in the sphere of transport services for agricultural producers under the conditions of the digital economy. These transformations have led to shifts in the interrelation between cognitive factors of financial decision-making, behavioral influences on agribusiness entities, and the institutional preconditions for their financial support. They also necessitate the generalization of theoretical approaches and the adaptation of behavioral finance concepts to the context of digitalized transport logistics, where controlling acts as a tool for integrated management of costs, risks, and supply chain efficiency. Accordingly, there is a growing need to develop a structural model of the organizational mechanism that combines behavioral, financial-analytical, and digital-logistics modules. Such a model should contribute to strengthening the competitiveness of the agricultural sector in the process of providing transport services for producers, particularly under the influence of financial challenges and the ongoing post-war recovery of Ukraine.

Purpose. The aim of the study is to provide a theoretical justification and to develop an organizational mechanism for the evolution of behavioral finance and financial controlling in the sphere of transport services for agricultural producers within the digital economy framework, in order to enhance the effectiveness of operational mechanisms of agro-industrial enterprises and strengthen their competitive positions under conditions of market volatility.

Materials and methods. The materials of the research include statistical data on the performance of enterprises in the agricultural sector of Ukraine, in particular those engaged in transport services for agricultural producers, as well as analytical reports of relevant ministries, international organizations, and logistics operators. Additionally, normative and legal documents related to the digital transformation of logistics processes and financial support of agribusiness, along with scientific studies in

the field of behavioral finance, controlling, and transport logistics, were utilized. The methodological basis of the study is formed by general scientific and specific analytical methods. In particular, a structural-logical method was applied to determine the relationships between behavioral factors and financial management in the transport service provision; comparative analysis was used to identify differences in the efficiency of logistics processes under various operating conditions of enterprises; and a systemic approach was employed to justify the integration of financial-analytical, digital, and behavioral components into a unified controlling mechanism. To perform the quantitative assessment of the efficiency of transport services, economic-mathematical modeling was used, based on the calculation of an integral indicator of logistics performance, which reflects the combined influence of economic efficiency, service quality, and cost levels within a defined time period. The generalization of the obtained results was carried out using deduction and induction methods in order to formulate conclusions regarding the development of the organizational mechanism of the evolution of behavioral finance and financial controlling under the conditions of the digital economy.

Results. The conducted research has made it possible to theoretically generalize and deepen the methodological foundations of the evolution of behavioral finance and financial controlling in the field of transport services for the agricultural sector under the conditions of the digital economy. It has been established that the digitalization of financial and economic processes is shaping a new management paradigm, within which classical analytical methods are gradually integrated with cognitive-behavioral decision-making models at agro-industrial enterprises. The proposed model of an integrated financial controlling system combines economic-analytical and behavioral components, enabling the identification and management of financial flows and transport-logistics decisions.

Discussion. In further research it is proposed to focus on the order of documentation and reflection in the accounts and in the reporting of expenses for remuneration of employees of the enterprise, as well as the development of appropriate methods of their analysis. This will improve the methodology and organization of accounting and cost analysis of employees.

Key words: financial controlling, organizational, economic mechanism, agro-industrial enterprise, transport services, behavioral corporate finance, producers, agricultural products, transport system, infrastructure, post-war period, digital economy, transformation, post-war recovery.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується особливими трансформаціями у сфері фінансово-економічних механізмів управління й регулювання фінансової стабільності агропромислових підприємств. Вказане зумовлює потребу переосмислення традиційних підходів саме до фінансового забезпечення діяльності суб'єктів аграрного сектору економіки. Посилення значення поведінкових аспектів у прийнятті економічних рішень в процесі транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції, а також впровадження інтелектуальних цифрових технологій, формують нову парадигму фінансового регулювання, у межах якої набуває актуальності концепція біхевіористичних фінансів. Даний напрям поєднує раціональні економічні мотиви з когнітивно-психологічними особливостями поведінки суб'єктів господарювання, що в результаті визначає економічну доцільність використання фінансових ресурсів. Тож особливого рівня ці процеси набувають у сфері забезпечення транспортного обслуговування виробників, яке дозволяє у перспективі формувати додаткові ланцюги постачання сільськогосподарської продукції та забезпечити її конкурентоспроможність. Ефективність транспортно-логістичних операцій безпосередньо впливає на собівартість продукції, її ринкову ціну та можливості виходу на зовнішні ринки, а звідси і на рівень фінансової стабільності агропромислових підприємств. За наявних умов фінансовий контроль поступово змінює свою структуру та функції обліково-аналітичного інструменту в системі управління витратами, ризиками та поведінковими

реакціями суб'єктів господарювання в агропромисловому виробництві в умовах глобалізації.

Водночас в науковій літературі відсутній комплексний підхід до інтеграції біхевіористичних фінансів і контролінгових механізмів у цифровізованому середовищі транспортних систем аграрного сектору економіки. Вказане зумовлює необхідність подальшого наукового пошуку для усунення наукової прогалини, яка потребує системного дослідження теоретико-методичних основ і практичних механізмів, їх синтезу в єдину організаційну модель. Саме на вирішення поставленого завдання спрямоване дане дослідження при обґрунтуванні організаційного механізму дії біхевіористичних фінансів і фінансового контролінгу в сфері транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції в умовах цифровізації і сучасного конкурентного глобального середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науковий внесок в організаційний механізм еволюції біхевіористичних фінансів і фінансового контролінгу транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції в умовах цифрової економіки через методологічні доміанти дослідження фінансової поведінки в контексті парадигмальних змін у фінансових відносинах здійснили Онишко С. В., Бондарук Т. Г. [1]. Вченими Державної установи «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України» під керівництвом Возняк Г. В. в роботі «Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки» розвинуто теоретичні основи поведінкової

економіки як новітньої моделі ірраціональної поведінки суб'єктів фінансово-економічних відносин, а також висвітлено психологічні закономірності, що притаманні саме процесу прийняття рішень на різних рівнях управління в умовах невизначеності [2]. Питанням реалізації підходів з використанням досвіду практичного застосування біхевіористичної концепції у фінансах та особливостей його використання в Україні присвячені публікації Кузьмук С. Г. [3, с. 168–179; 6, с. 16–18], Нікіфорова П. О. [7, с. 3–7]. Вчені Зайцев А. М., Аулін В. В., Лисенко С. В., Гудь В. З. акцентували увагу на організації, принципах і системі транспортного забезпечення сільськогосподарських підприємств [4, с. 223–229]. Науковці Жолоб А. О., Нечипоренко А. В. приділили увагу аналізу розвитку біхевіористичних фінансів [5, с. 13–14]. Капельюш А. А. узагальнила підходи до біхевіористичних аспектів реалізації фінансових відносин на фінансовому ринку [8; 10, с. 120–131] та Крисоватий А. І., Федосов В. М., Рязанова Н. С. зосередили науковий інтерес на дослідженні корпоративних фінансів в аспекті викликів сучасної інноваційної економіки [9, с. 7–27]. Отримані результати підкреслюють очевидність потреби подальшого вдосконалення теоретико-методичних засад цифровізації транспортно-логістичних процесів, потребують перегляду організаційних принципів контролінгу з урахуванням автоматизації даних, алгоритмізації прогностичних моделей і формування інтелектуальних систем моніторингу фінансової стійкості. Недостатність науково обґрунтованих підходів до поєднання концепцій біхевіористичних фінансів із сучасними інструментами фінансового контролінгу в аграрному секторі саме в процесі транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції актуалізує потребу у формуванні комплексного організаційного механізму, який би забезпечив єдність між економічними й цифровими складовими управління.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення організаційного механізму еволюції біхевіористичних фінансів і фінансового контролінгу у сфері транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції в умовах цифрової економіки, щоб підвищити ефективність механізмів діяльності агропромислових підприємств і зміцнити їх конкурентні позиції в умовах ринкової волатильності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є статистичні дані діяльності підприємств аграрного сектору України, зокрема тих, що здійснюють транспортне обслуговування виробників сільськогосподарської продукції, а також аналітичні звіти профільних міністерств, міжнародних організацій та логістичних операторів. Додатково були використані нормативно-правові акти щодо цифрової трансформації логістичних процесів та фінансового забезпечення аграрного бізнесу, результати наукових праць у сфері біхевіористичних фінансів, контролінгу та транспортної логістики.

Методологічну основу дослідження сформували загальнонаукові та спеціальні методи аналізу. Зокрема, застосовано структурно-логічний метод для визначення взаємозв'язків між поведінковими факторами та фінансовим управлінням у транспортному обслуговуванні; порівняльний аналіз — для виявлення відмінностей у ефективності логістичних процесів у різних умовах функціонування підприємств; системний підхід — для обґрунтування інтеграції фінансово-аналітичних, цифрових і поведінкових компонентів в єдиному механізмі контролінгу. Для кількісної оцінки ефективності транспортного обслуговування використано економіко-математичне моделювання, засноване на розрахунку інтегрального показника результативності логістичної діяльності, що відображає сукупний вплив економічної ефективності, якості сервісу та рівня витрат у певному часовому періоді. Узагальнення результатів здійснювалося методами дедукції та індукції для формування висновків щодо формування організаційного механізму еволюції біхевіористичних фінансів і фінансового контролінгу в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу. Розвиток цифрової економіки, що охоплює усі ланки агропродовольчих ланцюгів створення вартості, зумовлює докорінні зміни у фінансово-економічних механізмах управління підприємствами аграрного сектору. У цих умовах зростає роль поведінкових аспектів прийняття фінансових рішень, які визначають рівень ефективності використання ресурсів, адаптивність до ринкових коливань і здатність до інноваційного оновлення в галузі. Водночас традиційні інструменти фінансового контролінгу не враховують когнітивних обмежень економічних суб'єктів, що призводить до інформаційної розбалансованості, нерациональної структури витрат і втрати потенціалу конкурентоспроможності. Особливої актуальності ця проблема набуває у сфері транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції, де поведінкові чинники безпосередньо впливають на процеси ціноутворення, управління логістичними ризиками, оптимізацію фінансових потоків і прийняття інвестиційних рішень. Відсутність інтегрованої системи фінансового контролінгу, здатної поєднати аналітичні інструменти з біхевіористичними моделями управління, створює дисбаланс між економічною раціональністю та дієвими моделями поведінки суб'єктів агропродовольчого ринку.

За результатами досліджень, виявлено, що в сучасних умовах цифровізації фінансово-економічних процесів зростає потреба в інтегрованій системі фінансового контролінгу, яка поєднує класичні методи економічного аналізу з поведінковими моделями прийняття рішень. Запропонована на рис. 1 система дає змогу враховувати не лише кількісні показники діяльності агропромислового підприємства, а й психологічні, інформаційні та когнітивні чинники, що впливають на ефективність фінансового управління

в процесі транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції.

Інтегральна цільова функція відображає загальну ефективність транспортно-логістичної системи в процесі транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції у визначеному періоді t та розраховується за формулою (1). Її метою є збалансування прибутковості, якості сервісу та витрат, враховуючи пріоритети логістичного оператора.

$$U_t = \alpha_1 E_t^{\log} + \alpha_2 R_t^{\log} - \alpha_3 C_t^{\log}$$

де, U_t — інтегральна ефективність транспортно-го обслуговування (період t); $E_t^{\log}$ — економічна результативність логістики (маржа, дохід на тонно-км); $R_t^{\log}$ — логістична надійність/якість сервісу (ОТІФ, стабільність доступу до каналів збуту, ризик-адаптивність); $C_t^{\log}$ — повні витрати логістики (паливо, шини, технічний огляд, амортизація, заробітна плата, платні дороги/портові збори, про-

стої, штрафи); α_i — ваги, які налаштовуються під прогноз.

Цільова функція побудована за принципом максимізації прибутковості, надійності сервісу та мінімізації витрат. Таким чином, у випадку коли $E_t^{\log}$ або $R_t^{\log}$ зростають, то загальна ефективність U_t підвищується, а якщо $C_t^{\log}$ збільшується, тоді ефективність знижується. Ваги α_1 , α_2 , α_3 дозволяють сконцентруватися на питанні, коли агропромислове підприємство в кризовий період орієнтується на економію — α_3 збільшують. При цьому, якщо ж метою є стабільність та довіра клієнтів, тоді безперечно підвищують α_2 .

Задля спрощення подальших розрахунків для прикладу та унаочнення результатів дослідження відмітимо, що у визначеному місяці агропромислове підприємство здійснило аналіз власної логістичної діяльності. В такому випадку економічна результативність логістики або показник прибутковості, рентабельності перевезень, доходу на тонно-кілометр,



Рис. 1. Модель інтегрованої системи фінансового контролінгу, що поєднує традиційні інструменти економічного аналізу з поведінковими підходами до ухвалення фінансових рішень

Джерело: побудовано авторами за результатами власних досліджень

становить 0,82, що свідчить про досить високий рівень фінансової ефективності.

Логістична надійність і якість сервісу, включаючи вчасність доставок, стабільність доступу до ринків збуту, ризикостійкість, оцінюється на рівні показника 0,76. Тобто майже 76% перевезень були виконані без відхилень. Повні логістичні витрати, зокрема паливо, обслуговування транспорту, шини, зарплата водіїв, платні дороги, штрафи та простой, становлять 0,65 у нормалізованій шкалі, що вказує на помірний, але помітний рівень витрат.

З метою розрахунку інтегрального показника встановлено такі вагові коефіцієнти: економічна результативність має вагу $\alpha_1 = 0,4$, логістична надійність — $\alpha_2 = 0,35$, а витрати — $\alpha_3 = 0,25$. Підставляємо у формулу (1), де $U_i = 0,4 \times 0,82 + 0,35 \times 0,76 - 0,25 \times 0,65$.

$$U_i = 0,328 + 0,266 - 0,1625 = 0,4315.$$

Таким чином, інтегральна ефективність транспортного обслуговування U_i становить 0,43. Отримане значення інтегральної ефективності транспортного обслуговування $U_i = 0,43$ свідчить про середній рівень збалансованості логістичної системи, де економічна результативність і якість сервісу компенсуються значними витратами. З аналізу структури складових видно, що економічна ефективність ($E_i = 0,82$) має найвищий внесок та формує 0,328 або 76% позитивного ефекту в інтегральному показнику. Це свідчить, що агропромислове підприємство здатне генерувати прибуток на рівні, який перевищує середньо ринкові показники, завдяки високому завантаженню та стабільним обсягам перевезень. Логістична надійність ($R_i = 0,76$) забезпечує ще 0,266 або 61,6% впливу на загальну економічну ефективність. Тобто якість сервісу є відносно стабільною, проте є потенціал для покращення за рахунок

скорочення простоїв, зменшення відсотка несвоечасних доставок та оптимізації маршрутів у пікові періоди. Водночас витратна складова ($C_i = 0,65$) створює негативний вплив у розмірі — 0,1625, що еквівалентно 37,7% зниження інтегрального ефекту. Вказане означає, що бізнес-модель в даному випадку залишається прибутковою, враховуючи, що вартість 1 км перевезення або 1 тонно-км є завищеною, наявні високі ціни на паливо, спостерігаються часті технічні огляди чи невисока економічна ефективність автопарку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене дослідження дало змогу теоретично узагальнити та поглибити методичні засади еволюції біхевіористичних фінансів і фінансового контролінгу у сфері транспортного обслуговування аграрного сектору в умовах цифрової економіки. Встановлено, що цифровізація фінансово-економічних процесів формує нову парадигму управління, у межах якої класичні аналітичні методи поступово інтегруються з когнітивно-поведінковими моделями прийняття рішень в агропромислових підприємствах. Запропонована модель інтегрованої системи фінансового контролінгу поєднує економічно-аналітичні, поведінкові компоненти, що дає змогу ідентифікувати й управляти фінансовими потоками та транспортно-логістичними рішеннями. В перспективі доцільним є розроблення інтелектуальних моделей контролінгу безпосередньо з використанням технологій штучного інтелекту, машинного навчання, що забезпечить формування адаптивних механізмів прийняття ефективних рішень у сфері транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції, при обґрунтуванні організаційного механізму дії біхевіористичних фінансів та реалізації принципів цифрової економіки.

Література

1. Онишко С. В., Бондарук Т. Г. Методологічні домінанти дослідження фінансової поведінки в умовах парадигмальних змін у фінансових відносинах. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.2>
2. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки: монографія / за ред. Возняк Г. В. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2023. 557 с.
3. Кузьмук С. Г. Досвід практичного застосування біхевіористичної концепції у фінансах та особливості його використання в Україні. Сучасні тенденції інституціональних трансформацій фінансової системи України : кол. монографія / за ред. П. О. Нікіфорова. Чернівці: Технодрук, 2018. С. 168–179.
4. Зайцев А. М., Аулін В. В., Лисенко С. В., Гудь В. З. Організація, принципи та система транспортного забезпечення сільськогосподарських підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Технічні науки. 2025. Вип. 11 (42). Ч. I. С. 223–229.
5. Жолоб А. О., Нечипоренко А. В. Аналіз розвитку біхевіористичних фінансів. Економіка, фінанси, облік, менеджмент і право в Україні та світі: зб. тез. Доповідей міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 1 грудня 2018 р. у 6 ч. Полтава : ЦФЕНД, 2018. Ч. 2. С. 13–14.
6. Кузьмук С. Г. Психологічні помилки в біхевіористичних фінансах. *Інституційний розвиток соціально-економічних систем: національна економіка у глобальному середовищі: матеріали IX Міжнародна науково-практична конференція* (м. Полтава, 20–21 квітня, 2017 р.). Полтава : ВНЗУ ПУЕТ, 2017. С. 16–18.

7. Нікіфоров П. О., Кузьмук С. Г. Економічна людина та біхевіористична концепція теоретичних досліджень у фінансовій науці. *Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка*: зб. наук. пр. Чернівці : Черн. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2016. Вип. 773–774. С. 3–7.

8. Капелюш А. А. Біхевіористичні аспекти реалізації фінансових відносин на фінансовому ринку. Регулятивний потенціал фінансового ринку в умовах глобальних викликів: монографія. За заг. ред. Онишко С. В. Ірпінь : НУДПСУ. 2016. 452 с.

9. Крисоватий А. І., Федосов В. М., Рязанова Н. С. Корпоративні фінанси в контексті викликів сучасної інноваційної економіки. *Фінанси України*. 2013. № 9. С. 7–27.

10. Капелюш А. А. Ретроспективний аналіз розвитку теорії біхевіористичних фінансів. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2016. № 2. С. 120–131.

References

1. Onyshko S. V., Bondaruk T. H. (2025). Metodolohichni dominanty doslidzhennya finansovoyi povedinky v umovakh paradyhmal'nykh zmin u finansovykh vidnosynakh. *Efektivna ekonomika*. 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.2> [in Ukrainian]

2. Finansovi determinanty ekonomichnoho zrostantnya rehioniv i hromad Ukrayiny v umovakh nestabil'nosti: pohlyad kriz' pryzmu povedinkovoyi ekonomiky: monohrafiya. (2023). Za red. Voznyak H. V. L'viv: Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M. I. Dolishn'oho NAN Ukrayiny. 557 [in Ukrainian].

3. Kuz'muk S. H. (2018). Dosvid praktychnoho zastosuvannya bikheviorystychnoyi kontseptsyi u finansakh ta osoblyvosti yoho vykorystannya v Ukrayini. Suchasni tendentsiyi instytutsional'nykh transformatsiy finansovoyi systemy Ukrayiny: kol. monohrafiya / za zah. red. P. O. Nikiforova. Chernivtsi: Tekhnodruk. 168–179 [in Ukrainian].

4. Zaytsev A. M., Aulin V. V., Lysenko S. V., Hud' V. Z. (2025). Orhanizatsiya, pryntsyipy ta systema transportnoho zabezpechennya sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv. *Tsentral'noukrayins'kyi naukovyy visnyk*. Tekhnichni nauky. 11 (42). I. 223–229 [in Ukrainian].

5. Zholob A. O., Nechyporenko A. V. (2018). Analiz rozvytku bikheviorystychnykh finansiv. Ekonomika, finansy, oblik, menedzhment i pravo v Ukrayini ta sviti: zb. tez. Dopovidey mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi, m. Poltava, 1 hrudnya 2018. TSFEND. 2. 13–14 [in Ukrainian].

6. Kuz'muk S. H. (2017). Psykholohichni pomylky v bikheviorystychnykh finansakh. Instytutsiynyy rozvytok sotsial'no-ekonomichnykh system: natsional'na ekonomika u hlobal'nomu seredovyshechi: materialy IX Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya (m. Poltava, 20–21 kvitnya, 2017 r.). Poltava: VNZU PUET. 16–18 [in Ukrainian].

7. Nikiforov P. O., Kuz'muk S. H. (2016). Ekonomichna lyudyna ta bikheviorystychna kontseptsiya teoretychnykh doslidzhen' u finansoviy nautsi. *Naukovyy visnyk Chernivets'koho universytetu: Ekonomika*: zb. nauk. pr. Chernivtsi: Chern. nats. un-t im. YU. Fed'kovycha. 773–774. 3–7 [in Ukrainian].

8. Kapelyush A. A. (2016). Bikheviorystychni aspekty realizatsiyi finansovykh vidnosyn na finansovomu rynku. Rehulyatyvnyy potentsial finansovoho rynku v umovakh hlobal'nykh vyklykiv: monohrafiya. Za. zah. red. Onyshko S. V. Irpin'. NUDPSU. 452 [in Ukrainian].

9. Krysovaty A. I., Fedosov V. M., Ryazanova N. S. (2013). Korporatyvni finansy v konteksti vyklykiv suchasnoyi innovatsiynoyi ekonomiky. *Finansy Ukrayiny*. 9. 7–27 [in Ukrainian]

10. Kapelyush A. A. (2016). Retrospektyvnyy analiz rozvytku teorii bikheviorystychnykh finansiv. *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noho universytetu derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrayiny*. 2. 120–131 [in Ukrainian].

УДК 378:004:331

Мазур Наталія Анатоліївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки підприємства
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка*

Mazur Natalia

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head at the Department of Enterprise Economics
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University
ORCID: 0000-0002-4670-6805*

Марусей Тетяна Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка*

Marusei Tetiana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel-Restaurant Business
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University
ORCID: 0000-0002-1018-702X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11432

ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ

DIGITAL LITERACY AS A KEY COMPETENCY FOR FUTURE PROFESSIONALS IN THE SOCIO-ECONOMIC SPHERE

Анотація. Вступ. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується динамічними процесами цифрової трансформації, які охоплюють усі сфери економічного та соціального життя. В цих умовах цифрова грамотність постає однією з ключових компетентностей, необхідних для ефективної професійної діяльності. Для майбутніх фахівців у соціально-економічній сфері – економістів, підприємців, менеджерів, маркетологів, фахівців з туризму та політологів – здатність використовувати цифрові інструменти є важливою умовою конкурентоспроможності та професійної реалізації.

Актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні цифрової грамотності як наскрізної компетентності у системі вищої освіти. Вона включає не лише технічні навички роботи з цифровими технологіями, але й уміння критично оцінювати інформацію, використовувати цифрові ресурси для аналізу та прийняття рішень, здійснювати професійну комунікацію та розвивати інноваційні підходи до вирішення завдань.

Метою статті є дослідження цифрової грамотності як ключової компетентності майбутніх фахівців у соціально-економічній сфері, визначення її основних складових та шляхів інтеграції у процес професійної підготовки студентів закладів вищої освіти.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі міжнародних та національних підходів до визначення та структури цифрової грамотності, цифрової компетентності та цифрових навичок. Як основну концептуальну основу було використано ключові рамки, такі як Рамка компетенцій вчителів у сфері ІКТ ЮНЕСКО, рамка DigComp Європейської Комісії та звіти ОЕСР щодо навичок для цифрової економіки. Для досягнення цілей дослідження було застосовано такі методи: 1) порівняльний аналіз – для порівняння міжнародних та національних підходів до визначення цифрової грамотності; 2) контент-аналіз – для систематизації наукових публікацій та програмних документів, пов'язаних з розвитком цифрових компетенцій у вищій освіті; 3) узагальнення та синтез – для визначення ролі цифрової грамотності як трансверсальної компетенції для майбутніх фахівців соціально-економічної сфери; 4) системний підхід – для виявлення взаємозв'язку між цифровою грамотністю, професійною підготовкою та вимогами ринку праці. Матеріали дослідження включають наукові

статті, програмні документи, міжнародні звіти та методичні рекомендації, що відображають сучасні тенденції розвитку цифрових компетенцій фахівців з економіки, менеджменту, фінансів, маркетингу, туризму та державного управління.

Результати. У статті досліджено цифрову грамотність як ключову компетентність майбутніх фахівців соціально-економічної сфери. У статті наголошується на зростаючій ролі цифрових навичок у професійній підготовці студентів з економіки, менеджменту, маркетингу, туризму та політології. Проаналізовано сутність і структуру цифрової грамотності, визначено її основні складові, висвітлено її важливість для розвитку кар'єри в умовах цифрової трансформації. Особлива увага приділяється інтеграції цифрових інструментів в освітній процес, а також викликам та можливостям формування цифрових компетентностей у вищій освіті. У висновках наголошується, що цифрова грамотність є не лише технологічною навичкою, а й стратегічним ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності майбутніх фахівців у соціально-економічному середовищі.

Перспективи. Подальші дослідження у сфері цифрової грамотності майбутніх фахівців соціально-економічної сфери доцільно спрямувати на розробку практичних інструментів діагностики рівня цифрових компетентностей студентів, адаптацію міжнародних рамкових моделей (зокрема EU DigComp) до національних освітніх стандартів, а також на вивчення впливу цифрової грамотності на конкурентоспроможність випускників на ринку праці.

Перспективним є створення інтегрованих освітніх програм, що поєднують фахові дисципліни з розвитком цифрових навичок, а також впровадження інноваційних методів навчання (онлайн-курси, симулятори, гейміфікація, цифрові платформи). Особливої уваги потребує дослідження формування цифрової культури як складової професійної ідентичності майбутніх економістів, менеджерів та інших фахівців у соціально-економічній сфері.

Ключові слова: цифрова грамотність, цифрова компетентність, соціально-економічна сфера, професійна підготовка, майбутні фахівці, цифрова трансформація.

Summary. Introduction. The current stage of development of society is characterized by dynamic processes of digital transformation, which cover all spheres of economic and social life. In these conditions, digital literacy appears as one of the key competencies necessary for effective professional activity. For future specialists in the socio-economic sphere – economists, entrepreneurs, managers, marketers, tourism specialists and political scientists – the ability to use digital tools is an important condition for competitiveness and professional realization. The relevance of the study is due to the need to form digital literacy as a cross-cutting competence in the higher education system. It includes not only technical skills in working with digital technologies, but also the ability to critically evaluate information, use digital resources for analysis and decision-making, carry out professional communication and develop innovative approaches to solving problems.

The purpose of the article is to study digital literacy as a key competence of future specialists in the socio-economic sphere, determine its main components and ways of integration into the process of professional training of students of higher education institutions.

Materials and Methods. The research is based on the analysis of international and national approaches to the definition and structure of digital literacy, digital competence, and digital skills. Key frameworks such as UNESCO ICT Competency Framework for Teachers, the European Commission's DigComp framework, and OECD reports on skills for the digital economy were used as the main conceptual basis.

To achieve the objectives of the study, the following methods were applied: 1) comparative analysis – to compare international and national approaches to defining digital literacy; 2) content analysis – to systematize scientific publications and policy documents related to the development of digital competencies in higher education; 3) generalization and synthesis – to identify the role of digital literacy as a transversal competence for future specialists in the socio-economic sphere; 4) system approach – to reveal the interrelation between digital literacy, professional training, and labor market requirements.

The research materials include scientific articles, policy papers, international reports, and methodological guidelines that reflect modern trends in the development of digital competencies of specialists in economics, management, finance, marketing, tourism, and public administration.

Results. The article examines digital literacy as a key competency for future socio-economic professionals. The article emphasizes the growing role of digital skills in the professional training of students in economics, management, marketing, tourism, and political science. The essence and structure of digital literacy are analyzed, its main components are identified, and its importance for career development in the context of digital transformation is highlighted. Special attention is paid to the integration of digital tools into the educational process, as well as the challenges and opportunities for the formation of digital competencies in higher education. The conclusions emphasize that digital literacy is not only a technological skill, but also a strategic resource for ensuring the competitiveness and adaptability of future professionals in the socio-economic environment.

Prospects. Further research in the field of digital literacy of future specialists in the socio-economic sphere should be directed at developing practical tools for diagnosing the level of digital competencies of students, adapting international framework models (in particular, EU DigComp) to national educational standards, as well as studying the impact of digital literacy on the competitiveness of graduates in the labor market. It is promising to create integrated educational programs that combine professional disciplines with the development of digital skills, as well as the introduction of innovative teaching methods (online courses, simulators, gamification, digital platforms). Special attention should be paid to the study of the formation of digital culture as a component of the professional identity of future economists, managers and other specialists in the socio-economic sphere.

Key words: digital literacy, digital competence, socio-economic sphere, professional training, future specialists, digital transformation.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку економіки та суспільства визначають цифрову трансформацію як один із ключових факторів конкурентоспроможності. За даними 2023 року 72% українців використовують інтернет для навчання та розвитку [1]. Для фахівців у соціально-економічній сфері — економістів, менеджерів, маркетологів, фінансистів, фахівців з туризму та публічного управління — цифрова грамотність стає базовою компетентністю, що забезпечує здатність ефективно працювати в умовах цифрової економіки.

Разом з тим, результати міжнародних досліджень (UNESCO, OECD, Європейська комісія) свідчать про існування розриву між вимогами ринку праці та рівнем цифрових компетентностей випускників закладів вищої освіти. В Україні та багатьох інших країнах спостерігається потреба у формуванні цифрової грамотності як наскрізної компетентності, інтегрованої в освітні програми соціально-економічних спеціальностей. Це зумовлює необхідність дослідження сутності цифрової грамотності, аналізу міжнародних підходів та обґрунтування її ролі у професійній підготовці майбутніх фахівців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Систематичні огляди останніх років показують, що дослідження цифрової грамотності концентруються у таких напрямках, як теоретичні моделі й рамки компетентностей; методи оцінювання цифрової компетентності; вплив цифрових навичок на працевлаштування; педагогічні практики (blended learning, проекти, кейс-метод). Огляд Х. Тінмаз (Tinmaz, H. et al.) [2] систематизує ці напрями і виділяє прогалини в уніфікованих інструментах оцінювання. Цей систематичний огляд вказує на те, що цифрова грамотність є набагато ширшою, ніж конкретні завдання, охоплюючи всю сферу роботи комп'ютера та використання медіа в культурному контексті.

Результати досліджень Х. Барбер (Baber, H. et al.) [3] свідчать про стабільні темпи публікацій у цій галузі, причому більшість досліджень публікуються в галузі освіти та бібліотеки, а США лідирують у цій сфері. Нові теми в цій сфері: «Фейкові новини», «Компетентність», «Освітні технології» та інші. Останні PRISMA-огляди (2023–2024) також звертають увагу на потребу стандартизованих інструментів діагностики та відсутність узгоджених методик вимірювання середнього й просунутого рівня компетентностей у різних країнах [4].

Рамка цифрової компетентності для громадян (DigComp) забезпечує спільне розуміння того, що таке цифрова компетентність. Публікація [5] складається з двох основних частин: інтегрований фреймворк DigComp 2.2 надає понад 250 нових прикладів знань, навичок та поглядів, які допомагають громадянам впевнено, критично та безпечно взаємодіяти з цифровими технологіями, а також нові, такі як системи, керовані штучним інтелектом (ШІ).

Г. Ковальчук аналізує характеристики і компоненти цифрової грамотності (компетентності), економічно й соціально виражені її персоналізовані й суспільні результати, а також окремі аспекти впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) в робочий процес, навчання і соціальний статус [6]. Л. Дітковська та А. Попова висвітлюють практичні аспекти формування цифрової компетентності у процесі підготовки майбутніх соціальних працівників [7, 8], Я. Бордіян, В. Мацько, Л. Чередник аналізують роль інноваційних технологій у формуванні цифрових компетентностей здобувачів вищої освіти [9].

Метою статті є дослідження цифрової грамотності як ключової компетентності майбутніх фахівців у соціально-економічній сфері, визначення її основних складових та шляхів інтеграції у процес професійної підготовки студентів закладів вищої освіти.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі міжнародних та національних підходів до визначення та структури цифрової грамотності, цифрової компетентності та цифрових навичок. Як основну концептуальну основу було використано ключові рамки, такі як Рамка компетенцій вчителів у сфері ІКТ ЮНЕСКО, рамка DigComp Європейської Комісії та звіти ОЕСР щодо навичок для цифрової економіки. Для досягнення цілей дослідження було застосовано такі методи: 1) порівняльний аналіз — для порівняння міжнародних та національних підходів до визначення цифрової грамотності; 2) контент-аналіз — для систематизації наукових публікацій та програмних документів, пов'язаних з розвитком цифрових компетенцій у вищій освіті; 3) узагальнення та синтез — для визначення ролі цифрової грамотності як трансверсальної компетенції для майбутніх фахівців соціально-економічної сфери; 4) системний підхід — для виявлення взаємозв'язку між цифровою грамотністю, професійною підготовкою та вимогами ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Під цифровою грамотністю розуміють здатність людини впевнено, критично та безпечно використовувати цифрові технології, ресурси та інструменти для навчання, праці, спілкування та саморозвитку. Вона охоплює вміння працювати з інформацією, створювати контент, комунікувати у цифровому середовищі та дотримуватися правил кібербезпеки [2].

Цифрова компетентність є ширшим поняттям, яке включає не тільки знання та навички, але й цінності, установки та здатність застосовувати цифрові інструменти у різних сферах діяльності. Це інтегративна характеристика особистості, що поєднує технічні, когнітивні, соціальні та етичні аспекти використання цифрових технологій.

Цифрові навички є практичними вміннями, що забезпечують використання цифрових пристроїв, програмного забезпечення, онлайн-сервісів та технологій. Вони поділяються на базові (робота з текстами, таблицями, пошук інформації), середні

(створення цифрового контенту, робота з базами даних, візуалізація), та просунуті (програмування, big data, штучний інтелект).

ЮНЕСКО розглядає цифрову грамотність як частину базових умінь XXI століття, що включає інформаційну грамотність, медіаграмотність і вміння працювати у цифровому середовищі. Основний акцент робиться на доступності та рівності у цифровій освіті [10].

EU DigComp (European Digital Competence Framework) визначає п'ять ключових сфер цифрової компетентності:

- 1) інформаційна грамотність та робота з даними;
- 2) комунікація та співпраця;
- 3) створення цифрового контенту;
- 4) безпека у цифровому середовищі;
- 5) вирішення проблем та інноваційність [5].

ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) трактує цифрову компетентність як поєднання технічних, когнітивних і соціально-емоційних умінь, що необхідні для адаптації до «цифрової економіки». OECD підкреслює, що цифрові навички є ключовими для зайнятості та продуктивності праці [11].

У системі вищої освіти цифрова грамотність виступає однією з *transversal competences* (наскрізних компетентностей), які необхідні для представників усіх спеціальностей. Вона інтегрується у різні дисципліни та освітні програми як обов'язковий елемент професійної підготовки.

Особливе значення цифрова грамотність має для підготовки фахівців соціально-економічної сфери,

де цифрові інструменти використовуються для: 1) збору та аналізу даних; 2) управління бізнес-процесами; 3) маркетингових стратегій у цифровому середовищі; 4) електронного врядування та політичної комунікації; 5) інноваційних сервісів у туризмі.

У табл. 1 нами узагальнено відмінності у міжнародних та вітчизняному підходах до визначення цифрової грамотності.

Таким чином, цифрова грамотність у вищій освіті не обмежується лише технічними знаннями, а виступає фундаментальною компетентністю, що формує здатність до навчання протягом життя та успішної професійної діяльності у цифровому суспільстві.

Дія.Освіта регулярно проводить дослідження цифрових навичок в Україні: перше пройшло у 2019-му, наступне — у 2021-му, а останнє — у 2023 році [1]. Серед ключових висновків дослідження 2023 року: 1) на 5,4% зросла частка осіб, які мають доступ до Інтернету, порівняно з 2019 роком; 2) підвищились цифрові навички на 12,6% від кількості населення у порівнянні із 2019 роком (зараз низький рівень навичок мають всього 40,4% порівняно із 53%); 3) 58,3% українців 18–70 років зацікавлені в розвитку цифрових навичок.

Ці та інші дослідження дають змогу сформулювати ряд наукових пропозицій щодо цифрової грамотності майбутніх фахівців у соціально-економічній сфері — табл. 2.

За результатами досліджень можна також сформувати модель формування цифрової грамотності, яка показує логіку взаємозв'язків між пропозиціями та їхню роль у формуванні компетентностей — рис. 1.

Таблиця 1

Порівняння міжнародних та вітчизняних підходів до визначення цифрової грамотності

Організація	Визначення / акценти	Основні компоненти
UNESCO	Цифрова грамотність як базова компетентність XXI століття, необхідна для освіти, праці та громадянської активності. Акцент на доступності та рівності	– Інформаційна грамотність – Медіаграмотність – Вміння працювати з цифровим середовищем – Критичне мислення та етика
EU DigComp	Модель цифрових компетентностей для громадян ЄС, що визначає 5 ключових сфер застосування цифрових навичок. Використовується як основа освітніх програм.	1. Інформація та дані 2. Комунікація і співпраця 3. Створення контенту 4. Безпека 5. Вирішення проблем
OECD	Цифрові компетентності — поєднання технічних, когнітивних та соціально-емоційних навичок, потрібних для участі у цифровій економіці. Акцент на зайнятості та продуктивності праці.	– Технічні навички (робота з цифровими інструментами) – Когнітивні (аналіз, критичне мислення) – Соціальні й емоційні (співпраця, адаптивність)
Міністерство цифрової трансформації України	Рамка цифрових компетентностей для громадян України створена українськими експертами на основі європейської концептуально-еталонної Рамки цифрових компетентностей для громадян ЄС (DigComp 2.1.) передбачає критеріально-орієнтований тип вимірювання	Всі цифрові компетентності умовно згруповано у шість сфер: 1) основи комп'ютерної грамотності; 2) інформаційна та медіаграмотність, вміння працювати з даними; 3) створення цифрового контенту; 4) комунікація і взаємодія у цифровому суспільстві; 5) безпека у цифровому середовищі; 6) вирішення технічних проблем, навчання впродовж життя у цифровому суспільстві

Джерело: систематизовано авторами на основі [5; 10; 11]

Таблиця 2

Основні пріоритети формування цифрової грамотності фахівців

Наукова пропозиція	Ціль	Очікуваний ефект
Розробка національної рамки цифрових компетентностей за фахами	Узгодити ключові цифрові навички для різних спеціальностей	Єдині стандарти для освіти і розвитку компетентностей
Інноваційні методи навчання	Використання кейсів, бізнес-симуляторів, онлайн-платформ	Підвищення практичних цифрових навичок студентів
Методичні інструменти оцінки цифрової грамотності	Вимірювати прогрес студентів	Моніторинг і контроль рівня цифрових компетентностей
Підтримка викладачів та студентів	Підвищення цифрової культури	Легша інтеграція технологій у навчальний процес
Дослідження впливу на працевлаштування	Визначити потреби ринку праці	Формування професійно орієнтованих цифрових навичок
Міжнародна співпраця	Адаптація міжнародного досвіду	Підвищення якості підготовки та конкурентоспроможності випускників

Джерело: власна пропозиція авторів

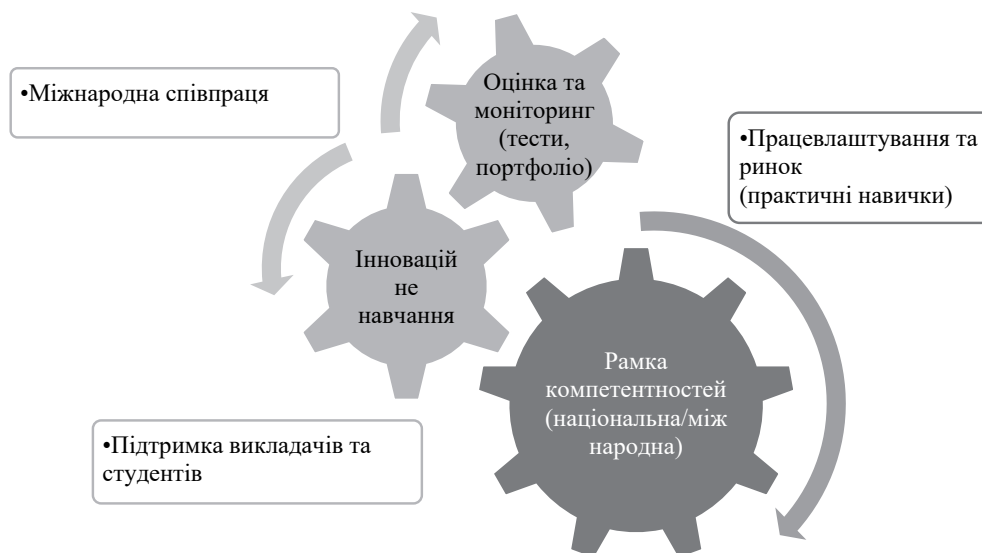


Рис. 1. Модель формування цифрової грамотності майбутніх фахівців у соціально-економічній сфері

Джерело: авторська розробка

Висновки і перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження у сфері цифрової грамотності майбутніх фахівців соціально-економічної сфери доцільно спрямувати на розробку практичних інструментів діагностики рівня цифрових компетентностей студентів, адаптацію міжнародних рамкових моделей (зокрема EU DigComp) до національних освітніх стандартів, а також на вивчення впливу цифрової грамотності на конкурентоспроможність випускників на ринку праці.

Перспективним є створення інтегрованих освітніх програм, що поєднують фахові дисципліни з розвитком цифрових навичок, а також впровадження інноваційних методів навчання (онлайн-курси, симулятори, гейміфікація, цифрові платформи). Особливої уваги потребує дослідження формування цифрової культури як складової професійної ідентичності майбутніх економістів, менеджерів та інших фахівців у соціально-економічній сфері.

Література

1. Дослідження цифрової грамотності в Україні, 2023. *Освіта.Дія*. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/research> (дата звернення: 01.10.2025)
2. Tinmaz, H., Lee, Y.T., Fanea-Ivanovici, M. et al. A systematic review on digital literacy. *Smart Learn. Environ.* 2022. 9. 21. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40561-022-00204-y>
3. Baber, H., Fanea-Ivanovici, M., Lee, Y.T., & Tinmaz, H. A bibliometric analysis of digital literacy research and emerging themes pre-during COVID-19 pandemic. *Information and Learning Sciences*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/ILS-10-2021-0090>

4. López-Nuñez, J.-A., Alonso-García, S., Berral-Ortiz, B., Victoria-Maldonado, J.-J. A Systematic Review of Digital Competence Evaluation in Higher Education. *Educ. Sci.* 2024. 14. 1181. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci14111181>
5. Vuorikari, R., Kluzer, S. and Punie, Y. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens — With new examples of knowledge, skills and attitudes, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022. DOI:10.2760/115376, JRC128415
6. Ковальчук, Г. Цифрова грамотність в структурі професійної економічної компетентності. *Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній заклад середньої освіти — доуніверситетська підготовка — заклад вищої освіти*. 2023. 1(3). С. 361–367. DOI: <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.17716>
7. Дітковська, Л.А. Формування цифрової компетентності майбутніх соціальних працівників. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. 2021. (199). С. 109–114. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-199-109-114>
8. Попова, А. Підготовка майбутніх соціальних працівників до використання цифрових технологій у професійній діяльності у межах вивчення освітньої компоненти «Цифрові технології в соціальній сфері». *Наукові записки БДПУ. Сер.: Педагогічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 344–355. URL: <https://dspace.bdpu.org.ua/handle/123456789/869> (дата звернення: 01.10.2025).
9. Бордіян, Я., Мацько В., Чередник Л. Роль інноваційних технологій у формуванні цифрових компетентностей. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2024. Вип. 72, том 1.
10. Yuma, Inzolia. Digital literacy: Fostering possible futures through higher education. IESALC. UNESCO. 9 September 2025. URL: <https://www.iesalc.unesco.org/en/articles/digital-literacy-fostering-possible-futures-through-higher-education> (дата звернення: 01.10.2025).
11. Future of education and skills. OECD (2025). URL: <https://www.oecd.org/en/topics/future-of-education-and-skills.html> (дата звернення: 30.09.2025).

References

1. Doslidzhennia tsyfrovoyi hramotnosti v Ukraini, 2023 [Digital literacy research in Ukraine, 2023]. *Osvita.Diia*. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/research> [in Ukrainian].
2. Tinmaz, H., Lee, Y.T., Fanea-Ivanovici, M. et al. (2022). A systematic review on digital literacy. *Smart Learn. Environ.* 9, 21. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40561-022-00204-y>
3. Baber, H., Fanea-Ivanovici, M., Lee, Y.T., & Tinmaz, H. (2022). A bibliometric analysis of digital literacy research and emerging themes pre-during COVID-19 pandemic. *Information and Learning Sciences*. DOI: <https://doi.org/10.1108/ILS-10-2021-0090>
4. López-Nuñez, J.-A., Alonso-García, S., Berral-Ortiz, B., Victoria-Maldonado, J.-J. (2024). A Systematic Review of Digital Competence Evaluation in Higher Education. *Educ. Sci.* 14, 1181. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci14111181>
5. Vuorikari, R., Kluzer, S. and Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens — With new examples of knowledge, skills and attitudes, Publications Office of the European Union, Luxembourg. DOI:10.2760/115376, JRC128415
6. Kovalchuk, H. (2023). Tsyfrova hramotnist v strukturi profesiinoi ekonomichnoi kompetentnosti [Digital literacy in the structure of professional economic competence]. *Aktualni problemy v systemi osvity: zahalnoosvitnii zaklad serednoi osvity — douniversytetska pidhotovka — zaklad vyshchoi osvity*, 1(3), 361–367. DOI: <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.17716> [in Ukrainian].
7. Ditkovska, L. A. (2021). Formuvannia tsyfrovoyi kompetentnosti maibutnikh sotsialnykh pratsivnykiv [Formation of digital competence of future social workers]. *Naukovi zapysky. Seriya: Pedagogichni nauky*, (199), 109–114. URL: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-199-109-114> [in Ukrainian].
8. Popova, A. (2022). Pidhotovka maibutnikh sotsialnykh pratsivnykiv do vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii u profesiinii diialnosti u mezhakh vyvchennia osvitnoi komponenty “Tsyfrovi tekhnolohii v sotsialnii sferi” [Preparing future social workers for the use of digital technologies in their professional activities within the framework of studying the educational component “Digital Technologies in the Social Sphere”]. *Naukovi zapysky BDPU. Ser.: Pedagogichni nauky*, 2, 344–355. URL: <https://dspace.bdpu.org.ua/handle/123456789/869> [in Ukrainian].
9. Bordiian, Ya., Matsko, V., Cherednyk, L. (2024). Rol innovatsiynykh tekhnolohii u formuvanni tsyfrovyykh kompetentnostei [The role of innovative technologies in the formation of digital competencies]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, 72, 1 [in Ukrainian].
10. Yuma, Inzolia (2025). Digital literacy: Fostering possible futures through higher education. IESALC. UNESCO. URL: <https://www.iesalc.unesco.org/en/articles/digital-literacy-fostering-possible-futures-through-higher-education>
11. Future of education and skills. (2025). OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/future-of-education-and-skills.html>

УДК 658.012.8:338.24

Петролюк Юрій Сергійович

*аспірант кафедри управління та адміністрування
ЗВО «Університет Короля Данила»*

Petrolyuk Yuriy

*Postgraduate Student of the Department of Management and Administration
King Danylo University*

ORCID: 0009-0000-1003-2362

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11474

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АВТОСЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА)

A COMPETITIVE STRATEGY DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION IN CONDITIONS OF INSTABILITY (BASED ON THE EXAMPLE OF A CAR SERVICE COMPANY)

Анотація. Вступ. Нестабільні умови функціонування підприємств автомобільної галузі України зумовлюють потребу у розробці та впровадженні додаткових заходів, спрямованих на стабільне генерування доходів і збереження конкурентних позицій. У сучасному середовищі особливого значення набуває здатність підприємств швидко адаптуватися до ринкових змін, підтримуючи ефективність і гнучкість стратегічного управління.

Мета. Метою статті є обґрунтування підходів до розроблення та впровадження конкурентної стратегії підприємства автомобільної галузі в умовах економічної нестабільності з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Матеріали і методи. У дослідженні використано загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналіз, синтез, узагальнення та системний підхід. Для формування конкурентної стратегії автосервісного підприємства ТЗОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» застосовано інструменти стратегічного менеджменту, зокрема модель «п'яти сил» Портера та SWOT-аналіз. Проведено оцінку внутрішнього автомобільного ринку України за основними сегментами.

Результати. Ідентифіковано конкурентні переваги підприємства, серед яких – стабільність постачань через вертикальну інтеграцію бізнесу, диверсифікація продукції та послуг, охоплення внутрішнього ринку, високий рівень післяпродажного сервісу й партнерських відносин. Серед ринкових можливостей визначено розвиток ринку вживаних автомобілів, зростання попиту на електромобілі та недостатній рівень його задоволення. Запропоновано напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства шляхом перегляду асортименту електромобілів і налагодження постачань від провідних іноземних виробників.

Висновки. Розроблення ефективної конкурентної стратегії в умовах нестабільності забезпечує підприємству стійкість до ринкових коливань і сприяє підвищенню його конкурентоспроможності. Адаптація стратегічних рішень до зовнішніх викликів дає змогу оптимізувати використання ресурсів і зміцнити позиції на внутрішньому ринку.

Перспективи подальших досліджень. Доцільно зосередити подальші наукові розвідки на аналізі конкурентних стратегій ціноутворення підприємств автомобільної галузі України та вивченні їх впливу на ринкову динаміку у післявоєнний період.

Ключові слова: конкурентні стратегії, стратегії бізнесу, нестабільність, автомобільна галузь, конкурентні переваги, сегменти ринку.

Summary. Introduction. The unstable conditions of the functioning of enterprises in the automotive industry of Ukraine determine the need to develop and implement additional measures aimed at stable revenue generation and maintaining competitive positions. In the modern environment, the ability of enterprises to quickly adapt to market changes, maintaining the efficiency and flexibility of strategic management, is of particular importance.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate approaches to the development and implementation of a competitive strategy of an enterprise in the automotive industry in conditions of economic instability, taking into account the influence of external and internal factors.

Materials and methods. The study used general scientific methods of cognition, in particular analysis, synthesis, generalization and a systematic approach. To form the competitive strategy of the car service enterprise LLC “UKRAVTO LVIV”, strategic

management tools were used, in particular Porter's "five forces" model and SWOT analysis. An assessment of the domestic automotive market of Ukraine by main segments was carried out.

Results. The competitive advantages of the enterprise are identified, including the stability of supplies through vertical integration of the business, diversification of products and services, coverage of the domestic market, a high level of after-sales service and partnership relations. Among the market opportunities, the development of the used car market, the growth of demand for electric vehicles and the insufficient level of its satisfaction are identified. Directions for improving the enterprise's competitive strategy are proposed by reviewing the range of electric vehicles and establishing supplies from leading foreign manufacturers. The development of an effective competitive strategy in conditions of instability provides the enterprise with resistance to market fluctuations and contributes to increasing its competitiveness. Adaptation of strategic decisions to external challenges allows optimizing the use of resources and strengthening positions in the domestic market.

Prospects for further research. It is advisable to focus further scientific research on the analysis of competitive pricing strategies of enterprises in the automotive industry of Ukraine and studying their impact on market dynamics in the post-war period.

Key words: competitive strategies, business strategies, instability, automotive industry, competitive advantages, market segments.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. З початку війни зростання рівня ринкової волатильності, падіння купівельної спроможності населення, порушення ланцюгів постачання призвели до зростання невизначеності в діяльності підприємств-дистриб'юторів автомобільної галузі. В цьому контексті існує потреба перегляду та коригування наявних конкурентних стратегій ринкового позиціонування, ринкової боротьби, пошуку нових конкурентних переваг за наявних можливостей та загроз. Важливим науковим завданням постає розробка та впровадження конкурентної стратегії в умовах нестабільності. Різке зростання витрат автосервісних підприємств на постачання транспортних засобів та запасних частин призводить до росту цін, коливань попиту, а, відтак, нестабільності в доходах та прибутку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В основу дослідження покладено найбільш релевантні наукові публікації, в яких висвітлюється проблематика розробки та впровадження конкурентних стратегій в умовах нестабільності. Конкурентні стратегії диференціації розглянуті у роботі [6]: глобальної інтеграції для економії на масштабах, збереження унікальних характеристик продуктів; мультинаціональні стратегії адаптації під ринкові умови; стратегії диференціації через інновації; глобальні стратегії уніфікованого управління та стандартизації продуктів або ж локальної адаптації продуктів. Традиційні стратегії бізнесу, визначені у публікації [7], орієнтовані на скорочення витрат через виробничо-організаційні новації, або ж на диференціацію продуктів через унікальні характеристики, звуження ринкової ніші шляхом концентрації на ринку. У роботі [8] запропоновано найбільш сучасний підхід до розробки конкурентної стратегії з врахуванням ризикованості зовнішнього середовища та з використанням інструменту тримірної матриці вибору стратегії. Науковці [15] розглядають наукові підходи до поняття «стратегія розвитку підприємства», ототожнюючи поняття із цілями та заходами підприємства для використання ресурсів з вра-

хуванням конкурентних позицій на ринку та згідно поставлених завдань в умовах макроекономічної нестабільності. В контексті нестабільності науковці [14] також визначають потребу розробки комплексу завдань для нівелювання негативних чинників впливу (ризиків) на діяльність підприємств. Одним із таких завдань визначають аналіз моделей поведінки споживачів для коригування стратегій маркетингу підприємств в умовах зміни споживчого попиту, швидке реагування підприємств на зміни в ринку шляхом диверсифікації асортименту продукції [10]. Поворознюк І. визначає адаптивні стратегії бізнесу до нестабільних умов: орієнтація на потреби локальних ринків та попит; зменшення операційних витрат; зміна позиціонування на ринку; гнучке ціноутворення. Проте, сучасні виклики діяльності підприємств потребують пошуку нових рішень конкурентної протидії та утримання позицій на ринку. Зазначене актуалізує дослідження конкурентної стратегії в умовах нестабільності на прикладі автосервісного підприємства ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ».

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в розробці та впровадженні конкурентної стратегії в умовах нестабільності на прикладі автосервісного підприємства ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» з використанням інструментів стратегічного менеджменту та аналізу для оцінки конкурентного середовища та структури ринку в автомобільній галузі діяльності підприємства, ідентифікації основних конкурентних переваг.

Матеріали і методи. У дослідженні використано загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналіз, синтез, узагальнення та системний підхід. Для формування конкурентної стратегії автосервісного підприємства ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» застосовано інструменти стратегічного менеджменту, зокрема модель «п'яти сил» Портера та SWOT-аналіз. Проведено оцінку внутрішнього автомобільного ринку України за основними сегментами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок нових автомобілів України в 2023–2025 роках характеризується високою волатильністю — після

різкого падіння під час війни відбулося часткове відновлення продажів. Відтак, обсяги реалізації продукції підприємств у сфері торгівлі легковими автотранспортними засобами скоротилися у 2022 році до 141,76 млрд. грн., у сфері технічного обслуговування та ремонту — до 13,82 млрд. грн., у сфері торгівлі деталями та приладдям — до 82,95 млрд. грн. При цьому, у 2023 році відбулося поживавлення усіх вказаних видів економічної діяльності (табл. 1).

У 2023 році було продано приблизно 60 тис. нових автомобілів, проте упродовж 2024–2025 років коливання ринку продовжуються та зберігається невизначеність. Водночас ринок вживаних автомобілів суттєво зріс у 2023 році (продано понад 900 тис. автомобілів у використанні). Ринкова кон'юнктура значно впливає на конкурентні пріоритети дилерів та сервісних мереж [9].

Згідно результатів огляду Інституту досліджень авторинку, сумарний обсяг вторинного ринку автомобілів у 2023 році склав 1,177 тис. одиниць (більше на 5,5% порівняно із 2022 роком), а кількість укладених угод купівлі-продажу склала 955,6 тис. угод (більше на 34,3% порівняно із 2022 роком) [2]. Попит на вторинному ринку легкових автомобілів майже вдвічі перевищує пропозицію, залишаючись не задоволеним через війну, обмеження на виїзд чоловіків, блокування пунктів пропуску на кордоні [2]. При цьому, ще до початку війни упродовж 2019–2021 років, не зважаючи на більшу частку ринку вживаних авто низького та середнього цінового сегменту (близько 93%), зароджувалася тенденція до зростання попиту на нові автомобілі, зважаючи на ряд вигід для споживачів [17]. Споживчі вподобання клієнтів на вторинному ринку змінюються, простежується виведення з ринку морально застарілих автомобілів німецьких марок, натомість покупці віддають перевагу престижним маркам авто, більш надійним, безпечним та комфортним у використанні (Renault — частка на ринку 5,8%, Skoda — 5,5%, Toyota — 5,2%) [2]. Юридичні особи переважно купують нові автомобілі через укладання лізингових угод, а фізичні особи вживані автомобілі з використанням кредитних інструментів фінансу-

вання [17]. У Львівській області найвища активність на вторинному ринку за кількістю укладених угод, зважаючи на територіальну близькість області до кордону із Польщею, а також змінами ланцюгів постачань через блокування південних морських портів, до яких раніше імпортувалися вживані авто зі США, Китаю або Кореї [1]. Загалом, ринок автотранспортних засобів насичений, перебуває на етапі зрілості, на ринку присутні великі гравці, простежується тенденція до консолідації, тобто великі компанії поглинають малі підприємства [11]. Діяльність підприємств з торгівлі легковими автомобілями та автотранспортними засобами найбільше зосереджена на території Київської, Харківської, Львівської та Волинської областей [12].

ТЗОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» реалізує стратегію вертикальної інтеграції та диверсифікації продукції й послуг, поєднуючи дистрибуцію автомобілів через дилерську мережу з продажем транспортних засобів під індивідуальні замовлення клієнтів, післяпродажним обслуговуванням, а також наданням страхових, кредитних і лізингових послуг. Діяльність підприємства доповнюється митно-логістичним сервісом, що здійснюється у співпраці з партнерськими організаціями. Поточна конкурентна стратегія диференціації передбачає продаж легкових автомобілів роздрібним споживачам (63% у 2024 році), та, також, комерційним клієнтам (37% у 2024 році). При цьому, в обсягах реалізації в натуральному вираженні переважає продаж автомобілів Mercedes (28% у 2024 році), KIA (24% у 2024 році), тоді як інші автомобілі характеризуються меншими обсягами попиту (Chery — 6% у 2024 році, Jetour — 5% у 2024 році). Серед комерційних клієнтів найвищим попитом користуються автобуси ЗАЗ (обсяги реалізації в натуральному вираженні 15% у 2024 році) та вантажівки Mercedes (обсяги реалізації в натуральному вираженні 23% у 2024 році). В грошовому вираженні продаж легкових автомобілів роздрібним та комерційним споживачам марок Mercedes забезпечує підприємству найвищі доходи (сукупно 72% від обсягів реалізації у 2024 році). Проте загалом, обсяги чистого доходу від реалізації продукції та послуг

Таблиця 1

Динаміка обсягів реалізації продукції підприємств за інституціональним підходом у 2013–2023 роках, млрд. грн.

Вид економічної діяльності (за КВЕД)	2013	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023–2013), +/-
Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	81,29	154,31	169,29	220,19	141,76	281,63	200,34
Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	5,28	17,53	14,92	16,65	13,82	26,68	21,40
Торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	20,38	62,04	70,75	90,74	82,95	119,62	99,24

Джерело: узагальнено авторами на основі [13]

підприємства упродовж 2023–2025 років дещо сповільнилися. В умовах нестабільності виникає потреба перегляду поточної конкурентної стратегії для забезпечення підтримки стабільного обсягу доходів та сповільнення операційних витрат підприємства.

Натомість, на ринку нових легкових автомобілів станом на серпень 2025 року серед роздрібних покупців найбільшим попитом користуються автомобілі марок Toyota, Volkswagen, Renault, Hyundai, Skoda, BMW, Honda, Audi [4], а також значним попитом користуються електромобілі BYD. Попит на нові електромобілі на ринку України зростає упродовж 2025 року [3; 5].

Висока частка реалізації легкових автомобілів марки Mercedes у 2024–2025 роках зумовлена переважно стійким попитом роздрібних покупців на цю марку. Водночас у 2024 році та в першому півріччі 2025 року підприємство реалізувало лише незначну кількість автомобілів Chery та Jetour через низький рівень зацікавленості споживачів у цих брендах на внутрішньому ринку. Виявлені суттєві розбіжності між наявною товарною пропозицією ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» та фактичним попитом на нові легкові автомобілі свідчать про необхідність перегляду чинної конкурентної стратегії підприємства.

Основна конкурентна перевага підприємства — офіційний продаж нових легкових автомобілів, можливість придбання запасних частин для марок автомобілів, які пропонує компанія, якісний після продажний сервіс завдяки створеній мережі сервісних центрів. Зазначимо, що на вторинному

ринку автомобілів України лише 50% станцій технічного обслуговування надають якісні послуги [17]. Наявність клієнтських пропозицій за основними сегментами роздрібних та комерційних покупців автомобілів дозволяє диверсифікувати діяльність та збільшувати обсяги продажів. Партнерства із виробниками найбільш затребуваних на ринку автомобілів забезпечує доступність асортименту, а також формує іміджеві конкурентні переваги.

Для оцінки конкурентного середовища та структури ринку в автомобільній галузі діяльності підприємства застосовано інструмент стратегічного менеджменту — модель «п'яти сил» М. Портера, результати якого дозволили розробити конкурентну стратегію бізнесу (рис. 1).

ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» позиціонується як провідний клієнтоорієнтований гравець (лідер) регіонального автомобільного ринку, який здійснює дистрибуцію нових автомобілів через мережу дилерських центрів, продаж запчастин, надає автосервісні послуги на власних станціях технічного обслуговування, продаж автомобілів та автобусів через механізм партнерства із Запорізьким автомобілебудівним заводом із повним циклом виробництва, надає послуги експрес-страхування, послуги кредитування та лізингу авто через програми «Експрес кредит», митні та логістичні послуги через механізми партнерства [16].

Проведений SWOT-аналіз підприємницької діяльності ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» на автомобільному ринку України дозволив систематизувати основні конкурентні переваги компанії в галузі: продаж

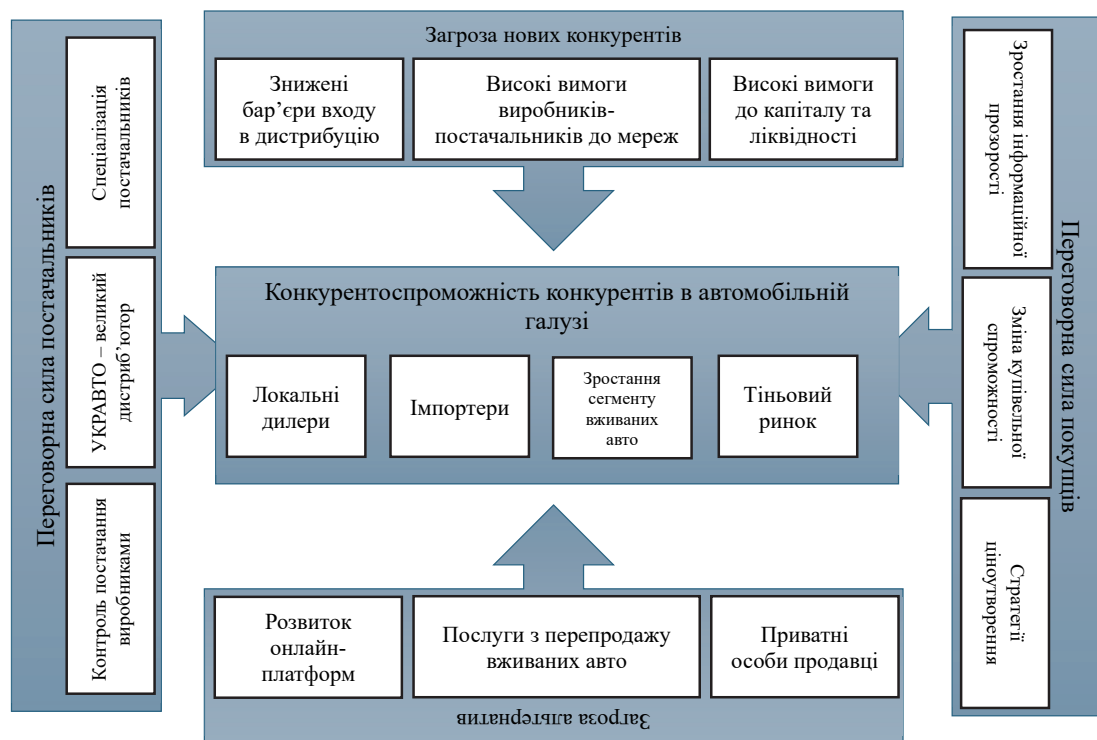


Рис. 1. Модель «п'яти сил» М. Портера для ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ»

Джерело: авторська розробка

нових автомобілів, гарантування постачань шляхом вертикальної інтеграції бізнесу, диверсифіковані продукти, основні та допоміжні послуги, охоплення діяльністю внутрішнього ринку та наявність експортного функціонального напрямку, якісний після-продажний сервіс, розвинене партнерство (табл. 2).

Водночас, сильні сторони діяльності підприємства призвели до появи слабких місць. Залежність від зовнішніх іноземних постачальників в умовах волатильності призводить до росту операційних витрат, як наслідок — скорочення фінансової ефективності діяльності та рівня гнучкості бізнесу. В умовах зміни попиту роздрібних та комерційних покупців, серед яких існує потреба у якісних, надійних, безпечних, високо швидкісних легкових автомобілях середнього цінового сегменту компанія продовжує здійснювати продаж легкових автомобілів, які не відповідають попиту роздрібних покупців на внутрішньому ринку (Chery, Jetour, позашляховики SsangYong). Це призводить до скорочення чистого доходу при зростанні операційних витрат, тоді як ринок нових легкових автомобілів буде поступово зростати. Додаткова проблема — зростання адміністративних витрат при сповільненні обсягів чистого доходу.

За даними фінансової звітності підприємства упродовж 2023–2024 років операційні витрати зросли на 13%, у січні — серпні 2025 року, порівняно із січнем-серпнем 2024 року, — на 17%, зокрема через ріст матеріальних витрат, витрат на оплату праці та амортизаційних витрат.

Зважаючи на тенденції автомобільного ринку України та незадоволений клієнтський попит запро-

поновано обрати стратегію диференціації продукції та послуг як конкурентну стратегію ринкової боротьби для ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» (табл. 3). Вибір стратегії обумовлений не можливістю застосування лідерства за витратами, зважаючи на наявні можливості диференціації, а також не стандартизовані продукти в продажах компанії, ціни на які не можуть бути основною конкурентною перевагою. Наявна структура попиту внутрішнього ринку України на нові легкові автомобілі дозволяє диференціювати асортимент залежно від потреб роздрібних та комерційних клієнтів.

На основі проведених досліджень запропонуємо етапи впровадження конкурентної стратегії ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» на автомобільному ринку України в умовах нестабільності:

Етап 1. Аналіз тенденцій ринкового середовища для розуміння структури автомобільного ринку України, тенденцій попиту та відповідності пропозиції компанії потребам основних сегментів споживачів автомобільного ринку.

Етап 2. Аналіз обсягів реалізації, собівартості, валового доходу в розрізі марок автомобілів, які пропонує компанія на ринку, упродовж останніх трьох років для розуміння ефективності поточної конкурентної стратегії на ринку, потреби її перегляду та формування додаткових заходів.

Етап 3. Формування основних конкурентних переваг підприємства з врахуванням структури автомобільного ринку України та вибір типу конкурентної стратегії підприємства з врахуванням основних її позитивних сторін та недоліків.

Таблиця 2

**SWOT-аналіз підприємницької діяльності ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ»
на автомобільному ринку України**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вертикальна інтеграція бізнесу гарантує стабільність постачання Диверсифікація продукції, основних та допоміжних послуг Ведення діяльності на всій території внутрішнього ринку та на зовнішніх ринках ЄС (експорт вітчизняних автомобілів) Якісні після продажні послуги завдяки створеній мережі сервісних центрів Наявність партнерств із вітчизняним виробником автомобілів та митно-логістичним складом	Сильна залежність від виробників-постачальників іноземних автомобілів та зниження гнучкості на ринку Пропозиція легкових автомобілів не відповідає попиту роздрібних покупців на внутрішньому ринку Зростання адміністративних витрат при сповільненні обсягів чистого доходу Операційна неузгодженість окремих функціональних напрямків діяльності Зростання операційних витрат при сповільненні обсягів доходів від реалізації продукції та послуг
Можливості	Загрози
Значна частка ринку вживаних автомобілів та попит на якісний сервіс дозволяє розширити частку ринку в цьому сегменті Розвиток ринку електромобілів дає можливість стати локальним лідером у цьому сегменті Збільшення попиту на надійні, якісні, безпечні автомобілі середнього сегменту дозволяє сформулювати відповідну пропозицію Відновлення попиту на нові легкові автомобілі на внутрішньому ринку з початку 2024 року	Ризикованість ланцюгів постачань Коливання купівельної спроможності через війну та ринкова волатильність (девальвація гривні) негативно впливає на попит Конкуренція із онлайн-платформами продажу вживаних автомобілів та приватними особами, іншими великими гравцями на ринку, особливо в середньому та преміум цінових сегментах Фіскальні та регуляторні зміни (екологічні вимоги до придбання нових автомобілів)

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

**Обґрунтування вибору типу конкурентної стратегії ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ»
в умовах нестабільності на автомобільному ринку України**

Аргументи, які обґрунтовують вибір конкурентної стратегії диференціації продукції та послуг	Ризики, які можливі при реалізації конкурентної стратегії диференціації продуктів та послуг
Наявність різних способів диференціації продукції та послуг за наявної структури попиту на автомобільному ринку України та незадоволеного попиту на якісні, безпечні, надійні, швидкісні авто серед роздрібних споживачів	Низький ризик розриву в цінах, порівняно з конкурентами, включаючи роздрібних продавців вживаних авто онлайн та офлайн, при високому рівні прихильності українських роздрібних споживачів до якісних, надійних, безпечних автомобілів та зростанні попиту на автомобілі
Підприємство здійснює продаж легкових автомобілів роздрібним та комерційним клієнтам, потреби яких відрізняються	Роль диференціації на автомобільному ринку України не буде зменшуватися в найближчі три-п'ять років, зважаючи на те, що автомобілі Mercedes, KIA, Chery відмінні за характеристиками від інших марок
Конкуренти в галузі (такі, як Mercedes-Benz) використовують стратегії диференціації або фокусування	Сприйняття диференціації не може знижуватися, зважаючи на складність підрібок автомобілів або їх заміни
Автосервісний ринок України має складну внутрішню структуру (первинний, вторинний ринок)	Ціна не основна домінуюча конкурентна сила на автосервісному ринку України

Джерело: авторська розробка

Етап 4. Реалізація обраного типу конкурентної стратегії шляхом впровадження окремих заходів за напрямками діяльності (табл. 4) та розробка бюджету для її виконання за основними статтями витрат.

Етап 5. Оцінка ефективності виконання конкурентної стратегії за ключовими показниками ефективності: кількість проданих автомобілів роздрібним та комерційним клієнтам; обсяги реалізації та валового доходу автомобілів роздрібним та комерційним клієнтам; обсяги операційних витрат від реалізації автомобілів; обсяги чистого прибутку від реалізації автомобілів.

Наявні ринкові можливості дозволяють частково нівелювати загрози автомобільної галузі та впровадити окремі заходи для отримання додаткового доходу від реалізації. Значна частка ринку вживаних автомобілів та попит на якісний сервіс дозволяє розширити частку ринку підприємства за напрямком діяльності з надання сервісних послуг, а також скоротити ризики впливу коливання купівельної

спроможності через війну та ринкової волатильності. Розвиток ринку електромобілів дає можливість стати локальним лідером у цьому сегменті, налагодивши процеси постачання із провідними іноземними виробниками-постачальниками. В перспективі на внутрішньому ринку зростатиме попит на швидкісні, надійні електромобілі. Фіскальні та регуляторні зміни (екологічні вимоги до придбання нових автомобілів) потребують перегляду асортименту автомобілів, які компанія пропонує до продажу на ринку для врахування вимог регуляторів.

Зважаючи на наявні ринкові можливості, конкурентна стратегія на автомобільному ринку ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» полягає у диференціації продукції та автосервісних послуг за основними сегментами роздрібних та корпоративних покупців.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Нестабільні умови діяльності підприємств автомобільної галузі України зумовлені військовим вторгненням призвели до зростання рівня волатильності на ринку. Основними причинами нестабіль-

Таблиця 4

Основні заходи для впровадження в рамках стратегії диференціації ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ»

Заходи, заплановані до впровадження	Очікувані економічні ефекти від заходу	Ключові показники ефективності
Напрямок діяльності: продаж легкових автомобілів		
1. Розвиток стратегічного партнерства із постачальниками електромобілів. 2. Просування серед роздрібних покупців гібридних кросоверів та електромобілів марок Chery, Jetour.	Збільшення роздрібних покупців. Збільшення обсягів чистого доходу та чистого прибутку.	Кількість проданих автомобілів роздрібним та комерційним клієнтам; обсяги реалізації та валового доходу; собівартість проданих електромобілів; обсяги чистого прибутку.
Напрямок діяльності: надання послуг технічного ремонту та обслуговування		
1. Збільшення обсягів інвестицій в маркетинг для просування якісного сервісу на внутрішньому ринку	Збільшення кількості користувачів послуг. Збільшення обсягів чистого доходу та чистого прибутку від сервісу	Обсяги реалізації послуг, обсяги чистого прибутку від послуг.

Джерело: авторська розробка

ності визначено зміну ланцюгів постачання автомобілів, скорочення рівня купівельної спроможності та попиту, зростання рівня витрат та відповідно цін на автомобілі, регуляторні зміни. На внутрішньому автомобільному ринку України залишається висока частка вживаних авто при значному незадоволеному попиті споживачів, зміні споживчих потреб на користь надійного, безпечного, комфортного автотранспортного засобу низького та середнього цінового сегменту. Вказані тенденції та особливості ринку потребували від автосервісного підприємства ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ» поєднання конкурентних переваг та вибору конкурентної стратегії вертикальної інтеграції та диверсифікації продукції й послуг для гарантування постачань автомобілів, розвиток якісного сервісу через дефіцит якісних сервісних

послуг на ринку та налагодження партнерства під потреби клієнтів (кредитування, лізингові угоди, страхування). Узагальнені ринкові можливості (розвинений ринок вживаних автомобілів та незадоволений попит, розвиток ринку електромобілів) дозволили сформувати заходи реагування підприємства на скорочення обсягів реалізації легкових автомобілів роздрібним та корпоративним покупцям. Автором пропонується розширення частки ринку підприємства шляхом перегляду пропозиції електромобілів, вихід на ринок електромобілів шляхом налагодження процесів постачання із провідними іноземними виробниками-постачальниками. Подальші дослідження варто зосередити на дослідженні конкурентних стратегій ціноутворення підприємств автомобільної галузі на внутрішньому ринку України.

Література

1. Активність авторинку за регіонами у серпні 2025: де купують більше? 25.09.2025. URL: <https://eauto.org.ua/news/894-aktivnist-avtorinku-za-regionami-u-serpni-2025-de-kupuyut-bilshe> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Інститут досліджень авторинку Український ринок легкових авто з пробігом: підсумки 2023 року. 16.02.2024. URL: <https://eauto.org.ua/news/480-ukrajinskiy-rinok-legkovih-avto-z-probigom-pidsumki-2023-roku> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Прасад А. Ринок нових легкових автомобілів у червні впав вперше від початку року — Forbes.ua. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/rinok-novikh-legkovikh-avtomobiliv-u-chervni-vpav-vpershe-za-rik-01072024-22103> (дата звернення: 16.10.2025).
4. Ринок нових легковиків в Україні — підсумки серпня 2025 року. 01.09.2025. URL: <https://eauto.org.ua/news/875-rinok-novih-legkovikiv-v-ukrajini-pidsumki-serpnya-2025-roku> (дата звернення: 16.10.2025).
5. Інститут досліджень авторинку. Ринок нових легковиків в Україні — підсумки червня 2025 року. Статистика авторинку. 2025. URL: <https://eauto.org.ua/news/837-rinok-novih-legkovikiv-v-ukrajini-pidsumki-chervnnya-2025-roku> (дата звернення: 16.10.2025).
6. Ткачук Н., Заяць О. Диференціація конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI:10.32782/2524-0072/2024-67-103.
7. Тульчинський Р.В., Тульчинська С.О., Ружицький А.В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 6. С. 5–9.
8. Швиданенко Г.О. Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 6. С. 146–153. DOI:10.32782/2786-765X/2024-6-20
9. Gasnier M. Ukraine Full Year 2023: Market up 60.8%, Toyota and Renault in control. *Best Selling Cars Blog*. 25.01.2024. URL: <https://bestsellingcarsblog.com/2024/01/ukraine-full-year-2023-market-up-60-8-toyota-and-renault-in-control/> (дата звернення: 20.10.2025).
10. Hrechanyk N., Kravets O. Маркетинг у часи економічної нестабільності: поведінка споживачів та ефективні стратегії адаптації. *Social Development: Economic and Legal Issues*. № 3. DOI:10.70651/3083-6018/2025.3.06.
11. Аналіз ринку автотранспортних засобів в Україні в 2024 році. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-avtotransportnyh-sredstv-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 20.10.2025).
12. Державна служба статистики України. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp_roz_reg/kdp_ved_14-20.xlsx (дата звернення: 20.10.2025).
13. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності (2010–2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/orppved_10_20_ue.xlsx (дата звернення: 20.10.2025).
14. Мірошник Р., Шовкопляс Д. Indicators for assessing the effectiveness of the marketing strategy of furniture industry enterprises in conditions of environment instability. *Економічний простір*. Issue 201. P. 121–126. DOI:10.30838/EP.201.121-126.
15. Пілецька С., Ключ І., Блоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. Issue 2(49). URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/957> (дата звернення: 20.10.2025).

16. Про автоцентр ТзОВ «УКРАВТО ЛЬВІВ». URL: <https://lviv.ukravto.ua/about-43> (дата звернення: 18.10.2025).
17. Проконсалтинг Огляд ринку легкових автомобілів та суміжних товарів/послуг в 2019–2021 році. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/obzor-rynka-legkovykh-avtomobilej-i-smeznykh-tovariv-uslug-2019-1-pol-2021-gg> (дата звернення: 18.10.2025).

References

1. Aktivnist avtorynku za rehionamy u serpni 2025: de kupuyut bilshe? (2025) *Eauto.org.ua*. Available at: <https://eauto.org.ua/news/894-aktivnist-avtorinku-za-regionami-u-serpni-2025-de-kupuyut-bilshe> [in Ukrainian].
2. Instytut doslidzhen avtorynku (2024) *Ukrainskyi rynek lehkovykh avto z probihom: pidsumky 2023 roku*. Available at: <https://eauto.org.ua/news/480-ukrajinskiy-rinok-legkovih-avto-z-probigom-pidsumki-2023-roku> 20.10.2025
3. Tkachuk, N. and Zaiats, O. (2024) 'Dyferentsiatsiia konkurentnykh stratehii bahatonatsionalnykh pidpriemstv', *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). doi:10.32782/2524-0072/2024-67-103 [in Ukrainian].
4. Prasad, A. (2024). 'Rynok novykh lehkovykh avtomobiliv u chervni vpav vpershe vid pochatku roku', *Forbes.ua*. Available at: <https://forbes.ua/news/rinok-novikh-legkovikh-avtomobiliv-u-chervni-vpav-vpershe-za-rik-01072024-22103> [in Ukrainian].
5. Instytut doslidzhen avtorynku. (2025). *Rynok novykh lehkovykh v Ukraini — pidsumky chervnia 2025 roku. Statystyka avtorynku*. Available at: <https://eauto.org.ua/news/837-rinok-novih-legkovikiv-v-ukrajini-pidsumki-chervnya-2025-roku> [in Ukrainian].
6. Tkachuk N., Zaiats O. (2024). 'Dyferentsiatsiia konkurentnykh stratehii bahatonatsionalnykh pidpriemstv', *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). DOI:10.32782/2524-0072/2024-67-103. [in Ukrainian].
7. Tulchynskiy, R. V., Tulchynska, S. O. and Ruzhytskyi, A. V. (2024) 'Stratehii konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti', *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (6), pp. 5–9. [in Ukrainian].
8. Shvydanenko, H. O. (2024) 'Obgruntuvannia ta formuvannia stratehii rozvytku kompanii v umovakh nestabilnosti', *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, (6), pp. 146–153. doi:10.32782/2786-765X/2024-6-20. [in Ukrainian].
9. Gasnier, M. (2024) *Toyota is the most popular carmaker in Ukraine for the third year in a row*. Available at: <https://best-sellingcarsblog.com/2024/01/ukraine-full-year-2023-market-up-60-8-toyota-and-renault-in-control/> [in Ukrainian].
10. Hrechanyk, N. and Kravets, O. (2025) 'Marketynh u chasy ekonomichnoi nestabilnosti: povedinka spozhyvachiv ta efektyvni stratehii adaptatsii', *Social Development: Economic and Legal Issues*, (3). doi:10.70651/3083-6018/2025.3.06. [in Ukrainian].
11. Pro-consulting (2024) *Analiz rynku avtotransportnykh zasobiv v Ukraini v 2024 rotsi*. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-avtotransportnykh-sredstv-v-ukraine-2024-god> [in Ukrainian].
12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2023) *Kil'kist' diiuchykh pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diial'nosti u rozrizi rehioniv (2014–2023)*. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp_roz_reg/kdp_ved_14-20.xlsx
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2023) *Obsiah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diial'nosti (2010–2023)*. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/orppved_10_20_ue.xlsx
14. Miroshnyk, R. and Shovkoplias, D. (2024) 'Indicators for assessing the effectiveness of the marketing strategy of furniture industry enterprises in conditions of environment instability', *Ekonomichnyi prostir*, (201), pp. 121–126. doi:10.30838/EP.201.121-126 [in Ukrainian].
15. Piletska, S., Klius, I. and Bilous, N. (2024) 'Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti', *Ekonomichnyi rozvytok*, 2(49). Available at: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/957> [in Ukrainian].
16. UkrAVTO Lviv (n.d.) *Pro avtotsentr*. Available at: <https://lviv.ukravto.ua/about-43> [in Ukrainian].
17. Pro-consulting (2021) *Ohliad rynku lehkovykh avtomobiliv ta sumizhnykh tovariv /posluh v 2019–2021 rotsi*. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/obzor-rynka-legkovykh-avtomobilej-i-smeznykh-tovariv-uslug-2019-1-pol-2021-gg> [in Ukrainian].

УДК: 631.16:330.4(477.53)

Поночовна Олена Володимирівна
асистентка кафедри
Полтавський державний аграрний університет
Ponochovna Olena
Assistant of the Department
Poltava State Agrarian University
ORCID: 0000-0002-4377-0633

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11478

ЕКОНОМЕТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ ДИНАМІКИ ТА ФАКТОРІВ ПРИБУТКОВОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ У ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОСТІ

ECONOMETRIC APPROACH TO THE ANALYSIS OF THE DYNAMICS AND PROFITABILITY FACTORS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF POLTAVA REGION IN A PERIOD OF INSTABILITY

Анотація. Вступ. У статті здійснено економетричний аналіз динаміки та факторів прибутковості аграрних підприємств Полтавської області в умовах нестабільності, де автор, спираючись на аналіз фінансових показників за період 2015–2024 рр., оцінює вплив економічних криз, ринкових коливань та повномасштабного вторгнення на фінансові результати, структуру витрат і рентабельність ключових галузей рослинництва та тваринництва.

Метою дослідження є виявлення ключових детермінант прибутковості аграрних підприємств регіону шляхом оцінки динаміки чистого прибутку, рентабельності операційної діяльності, структури операційних витрат, порівняння ефективності державної та приватної форм власності, а також розробки практичних рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості та ефективності виробництва в умовах невизначеності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) статистичні дані Держстату України та звітність аграрних підприємств Полтавської області за період 2015–2024 рр., що включають показники чистого прибутку, рентабельності, собівартості продукції та структури витрат. 2) результати наукових досліджень, присвячених аналізу факторів прибутковості аграрного сектору в умовах макроекономічних шоків.

В процесі дослідження було використано такі наукові методи: економетричний аналіз (для розрахунку відносних відхилень, темпів зростання, коефіцієнтів фінансової стійкості та рентабельності); порівняльний аналіз (для оцінки диференціації прибутковості за видами продукції, розміром підприємств та формою власності); системний аналіз (для комплексної оцінки взаємозв'язку між витратною структурою, продуктивністю праці та кінцевими фінансовими результатами) тощо.

Результати. У статті виявлено суттєві коливання фінансових результатів, зумовлені макроекономічними шоками: падіння прибутку до мінімуму в 2017 р., пік у 2021 р. та повторне скорочення через наслідки повномасштабного вторгнення. Встановлено, що приватні аграрні підприємства демонструють на 14,8 п.п. вищу прибутковість порівняно з державними. Окремі види продукції (зернові, соняшник, свинина) показали стабільно високу рентабельність, тоді як інші (цукровий буряк, м'ясо птиці) – значну збитковість.

Аналіз витрат виявив критичне зростання операційних витрат на 60%, зокрема витрат на оплату праці на 112%. Оцінка фінансової безпеки за комплексним показником засвідчила його часткове відновлення після різкого падіння у 2018 р., однак рівень 2017 р. не було досягнуто.

Перспективи. Дослідження окреслює перспективи подальших наукових напрацювань щодо розробки оптимізаційних моделей управління витратами для аграрних підприємств, дослідження впливу цифровізації на рентабельність, аналізу ефективності державної підтримки в умовах воєнного стану та розробки стратегій диверсифікації експортних ринків. Ці напрямки мають на меті розробити практичні інструменти для підвищення стійкості та конкурентоспроможності аграрного сектору в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: прибутковість, аграрні підприємства, економетричний аналіз, рентабельність, операційні витрати, фінансова безпека, форма власності, Полтавська область, нестабільність, диверсифікація.

Summary. Introduction. The article conducts an econometric analysis of the dynamics and factors influencing the profitability of agricultural enterprises in the Poltava region under conditions of instability. Based on the analysis of financial indicators from 2015 to 2024, the author assesses the impact of economic crises, market fluctuations, and the full-scale invasion on financial performance, cost structure, and profitability of key crop and livestock sectors.

Purpose. The aim of the research is to identify the key determinants of profitability for agricultural enterprises in the region by evaluating the dynamics of net profit, operational profitability, operating cost structure, comparing the efficiency of state and private ownership forms, and developing practical recommendations to enhance financial stability and production efficiency in conditions of uncertainty.

Materials and methods. The research materials include: 1) statistical data from the State Statistics Service of Ukraine and financial reports of agricultural enterprises in the Poltava region for 2015–2024, encompassing indicators of net profit, profitability, production costs, and cost structure; 2) results of scientific studies dedicated to analyzing profitability factors in the agricultural sector under macroeconomic shocks.

The study employed the following scientific methods: econometric analysis (to calculate relative deviations, growth rates, financial stability, and profitability coefficients); comparative analysis (to assess profitability differentiation by product type, enterprise size, and ownership form); and systemic analysis (for a comprehensive evaluation of the interrelation between cost structure, labor productivity, and final financial results).

Results. The article identifies significant fluctuations in financial performance caused by macroeconomic shocks: a profit decline to a minimum in 2017, a peak in 2021, and a subsequent reduction due to the consequences of the full-scale invasion. It was found that private agricultural enterprises demonstrate 14.8 percentage points higher profitability compared to state-owned ones. Certain products (grains, sunflower, pork) showed consistently high profitability, while others (sugar beet, poultry) exhibited significant losses.

Cost analysis revealed a critical 60% increase in operating costs, including a 112% rise in labor costs. The assessment of financial security based on a composite indicator showed partial recovery after a sharp decline in 2018, though the 2017 level was not achieved.

Discussion. The study outlines prospects for further scientific developments, including the creation of optimization models for cost management in agricultural enterprises, investigation of the impact of digitalization on profitability, analysis of the effectiveness of state support under martial law, and the development of strategies for export market diversification. These directions aim to develop practical tools to enhance the resilience and competitiveness of the agricultural sector in the long term.

Key words: profitability, agricultural enterprises, econometric analysis, operating costs, financial security, ownership form, Poltava region, instability, diversification.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних трансформацій економіки України аграрний сектор виступає одним із ключових стовпів національної стабільності, забезпечуючи продовольчу безпеку, експортний потенціал та зайнятість населення. Однак, прибутковість аграрних підприємств залишається вкрай нестабільною, що зумовлено комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів. У загальному вигляді проблема полягає в тому, що аграрні підприємства стикаються з коливаннями фінансових показників, такими як чистий прибуток, рентабельність та структура витрат, під впливом економічних криз, ринкових дисбалансів і геополітичних викликів. Це призводить до зниження ефективності виробництва, відтоку кадрів та загрози стійкості сектору в цілому.

Зокрема, в період 2015–2024 рр. український агросектор пережив значні потрясіння, такі як економічна криза 2015–2017 рр. та повномасштабне вторгнення російської федерації з 2022 р. Такі коливання особливо відчутні в регіонах з розвиненим аграрним потенціалом, як Полтавська область, де функціонують тисячі підприємств, це відбивається як на зменшенні їх кількості, так і на падінні

прибуткових компаній. Крім того, вразливість аграрного сектору посилюють і інші чинники на кшталт зростання операційних витрат з домінуванням матеріальних затрат та негативна динаміка рентабельності в окремих галузях.

Ця проблема тісно пов'язана з важливими науковими завданнями, такими як розробка економетричних моделей для аналізу факторів прибутковості, оцінка впливу державної власності (у порівнянні з приватними підприємствами) та інтеграція міграційних процесів кадрів. Наукові дослідження в цій сфері дозволяють виявити резерви зростання, оптимізувати витратну структуру та прогнозувати ризики, спираючись на емпіричні дані.

З практичної точки зору, розв'язання проблеми має стратегічне значення для забезпечення сталого розвитку агросектору, адаптації до воєнних умов та підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Це безпосередньо впливає на національні пріоритети, такі як відновлення економіки після війни, стимулювання експорту та збереження трудових ресурсів у сільській місцевості, де спостерігається від'ємний міграційний приріст. Таким

чином, аналіз прибутковості аграрних підприємств Полтавської області не лише висвітлює регіональні виклики, але й сприяє формуванню політики для посилення продовольчої безпеки та економічної резилієнтності України в умовах нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор і в яких започатковано розв'язання даної проблеми, свідчить про активний інтерес науковців до питань прибутковості аграрних підприємств в умовах нестабільності. Зокрема, Рижикова Н. І. та ін. [1] пропонують інформаційно-аналітичний підхід до оцінки обліково-економічної стійкості аграрних підприємств України, акцентуючи увагу на мікрорівні та факторі витрат. Липовий Д. В. [2] аналізує проблеми оцінювання ефективності агробізнесу в контексті соціальної відповідальності, підкреслюючи вплив зовнішніх ризиків на рентабельність. Кононенко Ж. А. [3] розглядає управління конкурентоспроможністю в трансформації ланцюгів постачань, що безпосередньо стосується динаміки доходів аграрного сектору.

Стриченко Н. І. та Зеленський А. С. [4] фокусуються на інструментах управління фінансовою стійкістю, пропонуючи перспективи для підвищення прибутковості. Калачевська Л. І. та Лукаш С. М. [5] досліджують формування доходів в умовах глобальних викликів, включаючи військові фактори. Шабатура Т. С. та ін. [6] оцінюють продовольчу безпеку як фактор стійкості аграрних підприємств під час війни. Замлинський В. А. та ін. [7] аналізують економічну безпеку через концепцію zero waste, а Пачева Н. О. та Лутай Л. А. [8] — стратегічний маркетинг у воєнний період. Шевченко А. та Петренко О. [9] висвітлюють пріоритети врегулювання продовольчої безпеки.

Автор спирається на ці роботи для економетричного аналізу, проте невирішеними залишаються регіональні аспекти (зокрема, Полтавської області), що є фокусом даної статті.

Метою дослідження є економетричний аналіз динаміки та факторів прибутковості аграрних під-

приємств Полтавської області в період нестабільності шляхом оцінки фінансових показників (чистого прибутку, рентабельності, структури витрат), виявлення впливу зовнішніх факторів (економічної кризи, військово-політичних подій, ринкових коливань), порівняння ефективності державних і приватних підприємств, а також розробки рекомендацій щодо підвищення стійкості та ефективності виробничої діяльності суб'єктів аграрного сектору.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) статистичні дані про кількісні та фінансові показники аграрних підприємств Полтавської області, зібрані на основі статистичних щорічників та з банку даних Держстату, а також звітної документації підприємств, що дозволяють оцінити динаміку та тенденції в регіональному контексті. 2) результати досліджень вітчизняних та закордонних науковців, присвячених аналізу факторів прибутковості аграрного сектору, зокрема, впливу державної власності, ринкових умов та воєнних факторів на ефективність діяльності підприємств.

В процесі досліджень було використано наступні наукові методи: економетричний аналіз (для розрахунку відносних відхилень, індексів, коефіцієнтів рентабельності та фінансової стійкості на основі емпіричних даних); порівняльний аналіз (для порівняння динаміки прибутковості державних і приватних підприємств, а також галузей рослинництва та тваринництва в Полтавській області); графічний метод (для візуалізації тенденцій змін показників, таких як динаміка чистого прибутку, операційних витрат та міграційного приросту); системний аналіз (для розгляду прибутковості як комплексної системи, що інтегрує внутрішні (витратна структура, продуктивність праці) та зовнішні (кризи, війна) фактори) тощо.

Виклад основного матеріалу. Економетричний аналіз динаміки та факторів прибутковості аграрних підприємств Полтавської області в період нестабільності виявив суттєві коливання ключових фінансових показників, зумовлені як макроекономічними шоками, так і структурними змінами в секторі.

Таблиця 1

**Фінансовий результат підприємств сільського, лісового та рибного господарства
Полтавської області, 2015–2023 рр., млн. грн**

Рік	Прибуток, млн. грн	Збиток, млн. грн	Фінансовий результат (сальдо), млн. грн
2015	17012,3	541,8	16470,5
2016	11920,2	519,3	11400,8
2017	5872,1	1067,7	4804,3
2018	6834,8	1031,9	5802,9
2019	6501,9	1247,6	5254,3
2020	8847,5	732,0	8115,6
2021	17526,0	561,9	16964,1
2022	11066,3	1160,6	9905,7
2023	10371,9	1768,3	8603,6

Джерело: розроблено автором за джерелами [10; 13]

Дані з таблиці 1 показують, що фінансовий результат (сальдо) підприємств сільського, лісового та рибного господарства області за період 2015–2023 рр. зазнав значних змін: після зниження до мінімуму в 4804,3 млн. грн у 2017 р., він досяг піка у 2021 р. (16964,1 млн. грн), після чого знову скоротився через вплив повномасштабного вторгнення до 8603,6 млн. грн у 2023 р. Ця динаміка наочно відображає вплив економічної кризи, відновлення та подальшого шоку економічної безпеки.

Аналіз структури прибутковості за розміром підприємств показав, що протягом 2020–2024 рр. усі категорії залишалися прибутковими. Однак спостерігається цікава тенденція: якщо у 2020 р. найбільший чистий прибуток генерували великі підприємства (14049,4 млн. грн), то вже у 2023–2024 рр. лідером за цим показником стали середні підприємства (12128,4 млн. грн у 2024 р.). Частка прибуткових підприємств серед великих зростає з 71,4% у 2020 р. до 83,3% у 2024 р., що свідчить про певну адаптацію саме цієї категорії до складних умов.

Ключовим індикатором ефективності є рентабельність. Рентабельність операційної діяльності для сільського, лісового та рибного господарства досягла максимального значення в 41,4% у 2021 р., що значно перевищувало загальнообласний показник (22,4%). Однак у 2022–2023 рр. спостерігалася різке падіння до 17,3% для аграрного сектору та 8,7% в цілому по області. Важливим аспектом є вплив форми власності. Дослідження підтверджують, що державні підприємства (поза аграрним сектором) мають на 2,9 п.п. меншу прибутковість, ніж приватні. На противагу цьому, недержавні підприємства в сільському господарстві демонструють прибутковість на 7,1 п.п. вищу, ніж аналогічні підприємства в інших галузях, що може пояснюватись їх більшою експортною орієнтацією та конкурентоспроможністю. Якщо ж підприємство є одночасно державним і аграрним, його прибутковість, за інших рівних умов, менша на 7,7 п.п., ніж у недержавних неаграрних підприємств. Таким чином, в аграрному секторі різниця у прибутковості між державними і приватними підприємствами становить 14,8 п.п. на користь останніх, що підтверджує висновки дослідження [12].

Поглиблений аналіз ефективності сільськогосподарського виробництва в Полтавському регіоні за 2017–2024 рр. виявив позитивну динаміку ключових фінансових показників. Повна собівартість всієї сільськогосподарської продукції зросла на 32,43%, а чистий дохід — на 49,79%. Це забезпечило зростання коефіцієнта дохідності з 1,07 до 1,15 пункту, а рівня рентабельності (збитковості) — з 6,83% до 15,61%. Аналогічна позитивна динаміка спостерігалася як у рослинництві, так і в тваринництві. Однак ці усереднені показники маскують значну диференціацію рентабельності за окремими видами продукції.

Як видно з таблиці 2, такі культури, як зернові та соняшник, демонстрували високу та стабільну рентабельність, тоді як виробництво цукрового буряка та м'яса птиці було збитковим протягом більшої частини періоду. Такі різкі коливання прибутковості окремих видів діяльності, на нашу думку, зумовлені двома ключовими факторами: постійним зростанням собівартості продукції та значними коливаннями реалізаційних цін на ринку [14].

Структурні зрушення у виробництві супроводжувалися змінами у виробничій діяльності. Хоча кількість сільськогосподарських підприємств зросла за період 2017–2024 рр. на 10,1%, кількість зайнятих у секторі скоротилася на 9,6% (рис. 1). Це дозволило підвищити продуктивність праці на 10,9%. Водночас індекси фізичного обсягу реалізованої продукції продемонстрували негативну динаміку, знизившись до 87,1% у 2024 р. (відносно 2017 р.). Цю тенденцію компенсувало різке зростання індексів цін на сільськогосподарську продукцію — до 160,5% у 2024 р. Таким чином, зростання фінансових результатів значною мірою забезпечувалося не внаслідок збільшення обсягів, а шляхом зміни інфляційної складової та сприятливої цінової кон'юнктури на окремі види товарної продукції.

Значний вплив на прибутковість мала динаміка операційних витрат, які за досліджуваний період зросли на 60%. Найбільшими темпами збільшувалися витрати на оплату праці (+112%) та матеріальні затрати (+80%). У структурі виробничої собівартості це вилилося у зростання частки прямих витрат на оплату праці з 16,1% до 29,9% та скорочення частки прямих матеріальних витрат з 54,6%

Таблиця 2

**Рівень рентабельності у % виробництва окремих видів продукції
в аграрних підприємствах Полтавської області, 2017–2024 рр.**

Вид продукції	2017	2019	2021	2024
Зернові та зернобобові	55,0	10,9	46,8	46,9
Соняшник	26,3	23,0	33,5	38,9
Цукровий буряк	5,0	-9,8	-13,4	-27,2
Свині на м'ясо	-26,2	-13,9	17,0	49,4
Молоко	15,4	20,1	23,6	29,8
М'ясо птиці	12,3	-25,2	-70,5	-112,6

Джерело: розроблено автором за джерелами [10; 13]

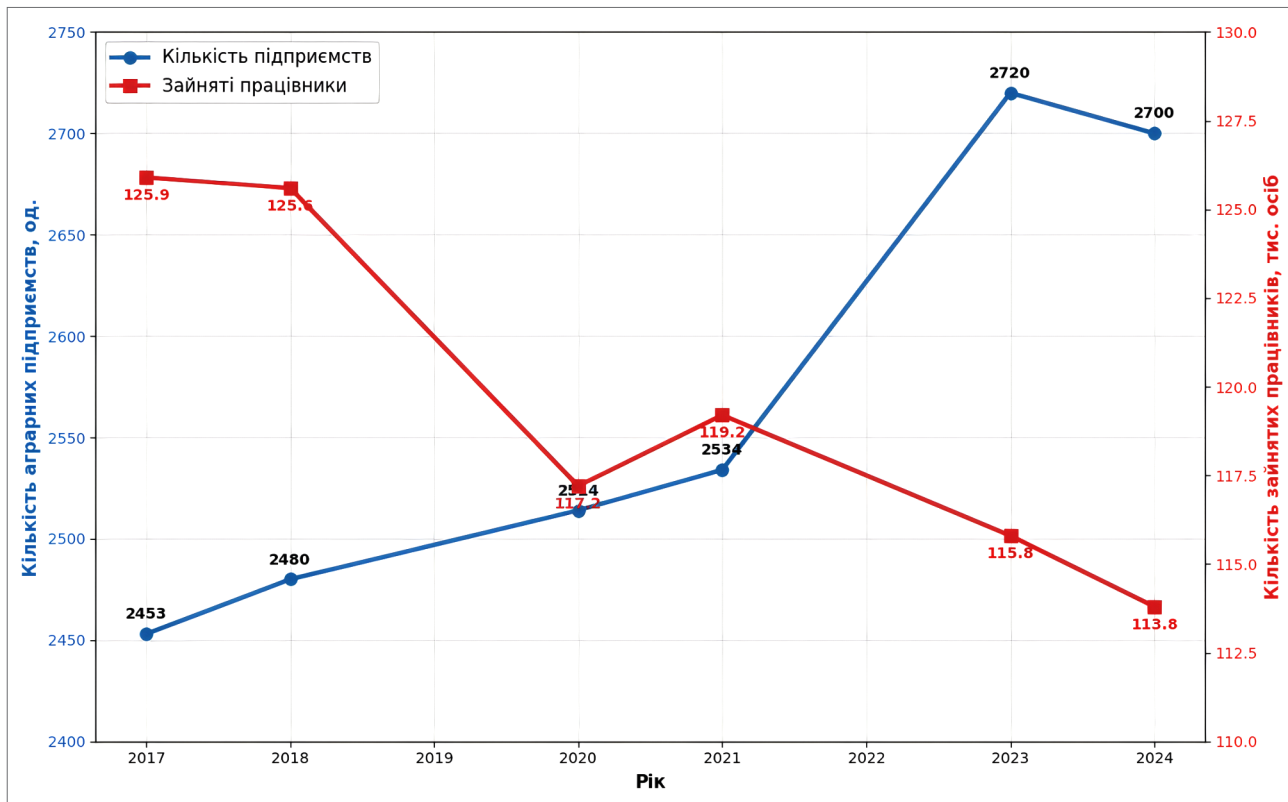


Рис. 1. Динаміка кількості аграрних підприємств та зайнятих працівників у секторі
Джерело: розроблено автором за джерелами [10; 11; 13]

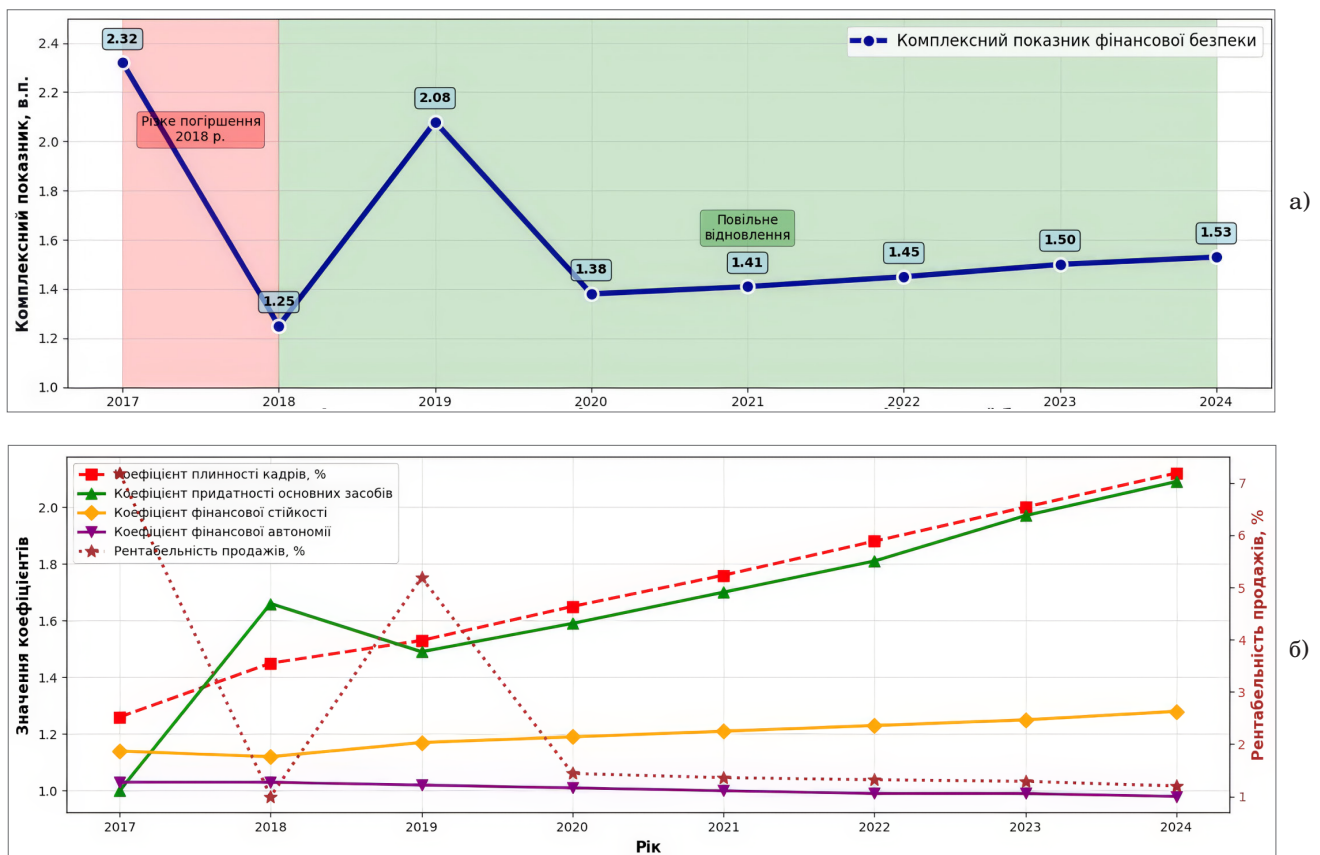


Рис. 2. Динаміка комплексного показника фінансової безпеки (а) та його складових (б)
Джерело: розроблено автором за джерелами [10; 11; 13]

до 52,6%. Ці зміни пов'язані зі зростанням мінімальної заробітної плати та цін на ресурси. Зростання витрат істотно тиснуло на маржу підприємств, що підтверджується динамікою рентабельності продажів, яка різко впала у 2018 р. та продовжила повільне зниження до 1,20% у 2024 р.

Оцінка фінансової безпеки за комплексним показником, що об'єднує коефіцієнти плинності кадрів, придатності основних засобів, фінансової стійкості, автономії та рентабельності продажів, виявила неоднозначну картину (рис. 2). Після різкого погіршення у 2018 р. показник поступово покращувався, проте не досяг рівня 2017 р. Негативними сигналами є стале зростання плинності кадрів (з 1,26% до 2,12%) та зниження фінансової автономії (з 1,03 до 0,98), що свідчить про посилення залежності від позикового капіталу. Натомість зростання коефіцієнта фінансової стійкості (з 1,14 до 1,28) та коефіцієнта придатності основних засобів (з 1,00 до 2,09) вказує на позитивні зрушення у фінансовій політиці та оновленні машинно-тракторного парку.

Отже, економетричний аналіз дозволяє зробити висновок, що динаміка прибутковості аграрних підприємств Полтавської області в умовах нестабільності формувалася під впливом протидіючих факторів. З одного боку, позитивний вплив мали сприятлива ценова кон'юнктура на окремі види експортноорієнтованої продукції, зростання продуктивності праці та певне оновлення основних засобів. З іншого боку, негативний вплив чинили стрімке зростання операційних витрат, особливо на оплату праці та матеріальні ресурси, втрати фізичних обсягів виробництва, висока плинність кадрів та зростання залежності від залучених коштів. Окрім того, як зазначено у роботі [15], налагодження ефективного механізму управління формуванням прибутку на рівні окремого підприємства дозволяє мінімізувати ризики в умовах невизначеності. Подальше збереження позитивної динаміки фінансових результатів залежатиме від здатності підприємств контролювати витрати, диверсифікувати виробництво та адаптуватися до нових ринкових умов.

Висновок та перспектива подальших досліджень. Таким чином, економетричний аналіз

динаміки та факторів прибутковості аграрних підприємств Полтавської області за період 2015–2024 рр. довів, що фінансова стійкість сектору формується під впливом складного комплексу взаємопов'язаних факторів, які мають як позитивний, так і негативний характер. Проведене дослідження виявило суттєві коливання ключових фінансових показників, зумовлені макроекономічними шоками, структурними змінами та зовнішніми викликами.

Отримані результати свідчать, що для підвищення прибутковості аграрних підприємств Полтавського регіону в умовах нестабільності необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію витратної структури, диверсифікацію виробництва та підвищення ефективності операційної діяльності. Критично важливим є контроль над зростанням операційних витрат, особливо матеріальних затрат та витрат на оплату праці, які продемонстрували найвищі темпи зростання — 80% та 112% відповідно за досліджуваний період.

Важливим напрямом є стимулювання розвитку приватного сектору, оскільки дослідження підтвердило, що приватні аграрні підприємства мають на 14,8 процентних пунктів вищу прибутковість порівняно з державними. Це обумовлено їх більшою гнучкістю, адаптивністю до ринкових умов та орієнтацією на експорт.

Перспективи подальших досліджень включають розробку оптимізаційних моделей управління витратами для аграрних підприємств з урахуванням галузевих особливостей, дослідження впливу цифровізації на підвищення рентабельності сільськогосподарського виробництва, аналіз ефективності державної підтримки аграрного сектору в умовах воєнного стану, а також розробку механізмів стимулювання інвестування в модернізацію основних засобів для підвищення продуктивності праці. Окремим напрямом має стати дослідження можливостей диверсифікації експортних ринків для продукції аграрного сектору Полтавщини та розробка стратегій адаптації до кліматичних змін, які все більше впливають на стабільність виробництва.

Література

1. Рижикова Н.І., Остапенко Р.М., Бірченко Н.О., Луценко О.А. Оцінка обліково-економічної стійкості аграрних підприємств України на мікрорівні: інформаційно-аналітичний підхід. *Академічні візії*. 2025. № 42. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1891> (дата звернення: 10.10.2025).
2. Lypovyi D. Problems of assessing the effectiveness of agribusiness development in the context of social responsibility. *Economic scope*. 2025. № 201. P. 350–354. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.201.350-354>
3. Kononenko Z. Competitiveness management of agrarian business entities in the context of transformation of agricultural supply chains. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 2025, no. 1. P. 153–158. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-25>
4. Строченко Н.І., Зеленський А.С. Перспективні інструменти управління фінансовою стійкістю аграрного підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1 (16). С. 240–244. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-36>
5. Калачевська Л.І., Лукаш С.М. Особливості формування доходів аграрних підприємств в умовах глобальних викликів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 6. С. 17–27. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-2s](https://doi.org/10.60022/2(6)-2s)

6. Шабатура Т., Костюхіна О., Піть І. Проблеми розвитку аграрного сектору та шляхи їх вирішення. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2023.04.12>
7. Strengthening economic security through the zero waste concept in sustainable business / V. Zamlynskyi et al. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Vol. 8, no. 4. P. 139–149. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-22>
8. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>
9. Шевченко А., Петренко О. Продовольча безпека України в умовах війни та пріоритетні напрямки врегулювання її стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-24>
10. Статистичний щорічник Полтавської області 2021 р. URL: https://www.pl.ukrstat.gov.ua/main/all_page/publikacii/zved/zbirn/zbirn_obl_2021.7z (дата звернення: 10.10.2025).
11. Статистичний щорічник України за 2023 рік. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
12. Мельник А. О., Штефан Л. І. Прибутковість підприємств України: сучасний стан, динаміка та шляхи підвищення. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 281–287.
13. Держстат. Банк даних. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> (дата звернення: 10.10.2025).
14. Data-Centric Formation of Marketing Logistic Business Model of Vegetable Market Due to Zonal Specialization / V. Pysarenko et al. *Data-Centric Business and Applications*. Cham, 2020. P. 23–49. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-35649-1_2
15. Мельничук Г. С., Нестерук А. А. Теоретичні засади розробки механізму управління формування прибутку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 458–462. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/93.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).

References

1. Ryzhykova, N. I., Ostapenko, R. M., Birchenko, N. O., & Lutsenko, O. A. (2025). Assessment of accounting and economic sustainability of Ukrainian agricultural enterprises at the micro-level: An information-analytical approach. *Academic Visions*, (42). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1891> [in Ukrainian].
2. Lypovyi, D. (2025). Problems of assessing the effectiveness of agribusiness development in the context of social responsibility. *Economic Scope*, (201), 350–354. <https://doi.org/10.30838/ep.201.350-354> [in Ukrainian].
3. Kononenko, Z. (2025). Competitiveness management of agrarian business entities in the context of transformation of agricultural supply chains. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 2025(1), 153–158. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-25> [in Ukrainian].
4. Strochenko, N. I., & Zelenskyi, A. S. (2025). Promising tools for managing the financial sustainability of agricultural enterprises. *Digital Economy and Economic Security*, (16), 240–244. <https://doi.org/10.32782/dees.16-36> [in Ukrainian].
5. Kalachevska, L. I., & Lukash, S. M. (2025). Features of income formation of agricultural enterprises under global challenges. *Actual Problems of Sustainable Development*, 2(6), 17–27. [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-2s](https://doi.org/10.60022/2(6)-2s) [in Ukrainian].
6. Shabatura, T., Kostyukhina, O., & Pit, I. (2023). Problems of agricultural sector development and ways to address them. *Economic Bulletin of Prychornomorya*, (4). <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2023.04.12> [in Ukrainian].
7. Zamlynskyi, V. et al. (2023). Strengthening economic security through the zero waste concept in sustainable business. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(4), 139–149. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-22> [in Ukrainian].
8. Pacheva, N., & Lutai, L. (2023). Strategic marketing during wartime and post-war periods. *Economy and Society*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24> [in Ukrainian].
9. Shevchenko, A., & Petrenko, O. (2024). Food security of Ukraine under war conditions and priority directions for its regulation. *Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-24> [in Ukrainian].
10. Statistical Yearbook of Poltava Region 2021. (2021). https://www.pl.ukrstat.gov.ua/main/all_page/publikacii/zved/zbirn/zbirn_obl_2021.7z [in Ukrainian].
11. Statistical Yearbook of Ukraine for 2023. (2023). https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf [in Ukrainian].
12. Melnyk, A. O., & Shtefan, L. I. (2018). Profitability of Ukrainian enterprises: Current state, dynamics, and ways to improve. *Business Inform*, (12), 281–287 [in Ukrainian].
13. State Statistics Service of Ukraine. Data Bank. <https://stat.gov.ua/uk/explorer> [in Ukrainian].
14. Pysarenko, V. et al. (2020). Data-centric formation of marketing logistic business model of vegetable market due to zonal specialization. *Data-Centric Business and Applications*, 23–49. https://doi.org/10.1007/978-3-030-35649-1_2
15. Melnychuk, H. S., & Nesteruk, A. A. (2016). Theoretical foundations of developing a mechanism for managing enterprise profit formation. *Global and National Economic Problems*, (14), 458–462. <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/93.pdf> [in Ukrainian].

УДК 338.436.33:338.242.2:339.137.2

Ракітін Олег Юрійович

аспірант кафедри глобальної економіки

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Rakitin Oleh

PhD Student of the Department of Global Economics

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: 0009-0001-3795-0988

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11492

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА

STATE SUPPORT IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC DAIRY CATTLE PRODUCTION

Анотація. Вступ. Сучасний етап розвитку галузей національної економіки потребує наукового обґрунтування оптимальних моделей узгодження економічних механізмів державної підтримки галузі, що відповідатимуть європейським стандартам, сприятимуть формуванню конкурентоспроможної молочної продукції. Такі обставини потребують переосмислення існуючих підходів до формування аграрної політики та її гармонізації із сучасними викликами продовольчої безпеки й, як наслідок, глобальними стандартами якості молочної продукції. Узагальнення наукових досліджень свідчить про значну увагу дослідників до проблематики конкурентоспроможності продукції галузей аграрного сектору, зокрема через економічний механізм державного регулювання, інноваційний розвиток та модернізацію виробництва. Водночас, проведений аналіз дозволяє констатувати, що попри наявність вагомих наукових напрацювань вчених у сфері державної підтримки галузей сільського господарства, основний аспект забезпечення конкурентоспроможності саме продукції вітчизняного молочного скотарства залишається не повною мірою опрацьованим. Тому потребує подальшого наукового осмислення питання взаємоузгодження інструментів державного фінансування саме з показниками якості, ефективності, інноваційності виробництва, а також розробки методичного підходу до кількісної оцінки впливу державної підтримки на інтегральний показник конкурентоспроможності продукції галузі скотарства.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз державної підтримки у формуванні конкурентоспроможності продукції молочного скотарства України з урахуванням економічних, організаційних і технологічних чинників за умов економічних і продовольчих викликів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних організацій, а також показники суб'єктів господарювання, що спеціалізуються на виробництві продукції молочного скотарства. Аналітичною базою стали чинні нормативно-правові акти, які регламентують механізми державної підтримки аграрного сектору, а також наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері конкурентоспроможності та державного регулювання галузі тваринництва. Методичним інструментарієм стало використання системного та структурно-логічного підходів для розкриття механізму взаємозв'язку між інструментами державної підтримки та формуванням конкурентоспроможності продукції молочного скотарства. Застосовано метод порівняльного аналізу на основі співставлення показників України та країн ЄС за рівнем фінансового забезпечення галузі, технологічної інтенсифікації та розвитку експортного потенціалу за допомогою економіко-математичного моделювання. Використано метод експертного оцінювання із залученням фахівців у галузі скотарства. Узагальнення та формування висновків здійснено на основі методів індукції й дедукції для уточнення напрямів удосконалення державної підтримки конкурентоспроможності продукції молочного скотарства.

Результати. У статті науково обґрунтовано оптимальну модель узгодження економічних механізмів державної підтримки галузі скотарства, що відповідають європейським стандартам, сприяють формуванню конкурентних переваг молочної продукції на вітчизняному і міжнародному агропродовольчому ринках. У статті переосмислено існуючі підходи щодо формування аграрної політики у реалізації підходів державної підтримки та забезпечення конкурентоспроможності

продукції вітчизняного молочного скотарства. Доведено, що існує потреба у формуванні заходів державного стимулювання розвитку молочного скотарства, зорієнтованих на підвищення його експортного потенціалу на ринку та унікальну здатність виробляти безлактозне та органічне УНТ-молоко з високою доданою вартістю. Теоретично обґрунтовано та здійснено аналіз державної підтримки у формуванні конкурентоспроможності продукції молочного скотарства України з урахуванням економічних, організаційних й технологічних чинників в умовах економічних і продовольчих викликів.

Перспективи. У перспективі необхідно в інституційному аспекті узгодити державну аграрну політику в контексті підтримки та інноваційних планів виробників, орієнтованих на формування конкурентної моделі розвитку молочного скотарства України. Обґрунтовано, що в аграрному бізнесі пріоритетного значення і надалі набуватиме державна підтримка, зокрема пряма бюджетна допомога через механізм дотацій за вирощування, утримання поголів'я, компенсації за закупівлю племінних тварин, інвестиційне стимулювання у вигляді пільгового кредитування, часткове відшкодування вартості доїльного, охолоджувального й енергозберігаючого обладнання, підтримка інтеграції цифрових інструментів шляхом запровадження електронної ідентифікації тварин, технологій простежуваності молока. Для кожного виду продукції і надалі слід проводити ідентифікацію індикаторів у межах встановлених галузевих показників, щоб здійснити кількісне порівняння параметрів конкурентоспроможності та навести порівняльні результати розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності між органічним і безлактозним УНТ-молоком в умовах глобальної конкуренції.

Ключові слова: конкурентоспроможність, механізм, галузь, молочне скотарство, органічне УНТ-молоко, нішева продукція, безлактозне УНТ-молоко, ринок, глобальна конкуренція, сільське господарство.

Summary. Introduction. The modern stage of development of national economic sectors requires a scientifically grounded determination of optimal models for aligning economic mechanisms of state support with European standards and for promoting the formation of competitive dairy products. These conditions necessitate a reassessment of existing approaches to agrarian policy formulation and its harmonization with current food security challenges and, consequently, with global quality standards for dairy products. A review of scientific studies indicates significant academic attention to the issue of competitiveness in the agricultural sector, particularly regarding economic mechanisms of state regulation, innovative development, and production modernization. However, the conducted analysis suggests that despite the existence of substantial scholarly contributions in the field of state support for agricultural industries, the core aspect of ensuring the competitiveness of domestic dairy cattle production has not yet been thoroughly and systematically addressed. Therefore, further scientific consideration is required to ensure the coordination of state financing instruments with indicators of production quality, efficiency, and innovation, as well as to develop a methodological approach for the quantitative assessment of the impact of state support on the integral competitiveness index of dairy sector products.

Purpose. The purpose of the article is to provide a theoretical justification and analysis of state support in shaping the competitiveness of dairy cattle production in Ukraine, taking into account economic, organizational, and technological factors under current economic and food security challenges.

Materials and methods. The research materials included official statistical data from the State Statistics Service of Ukraine, international organizations, as well as indicators of business entities specializing in dairy cattle production. The analytical foundation comprised current legal and regulatory acts governing state support mechanisms for the agricultural sector, along with scientific works by leading domestic and foreign scholars in the field of competitiveness and state regulation of the livestock industry. The methodological framework was based on the application of systemic and structural-logical approaches to reveal the mechanism of interaction between state support instruments and the formation of competitiveness in dairy cattle products. A comparative analysis method was employed through the juxtaposition of Ukraine's and EU countries' indicators in terms of financial support for the sector, technological intensification, and export potential development using economic and mathematical modeling. The expert evaluation method was applied with the involvement of specialists in cattle breeding. Generalization and the formulation of conclusions were carried out using methods of induction and deduction to refine directions for improving state support for the competitiveness of dairy cattle products.

Results. The article provides a scientifically grounded rationale for an optimal model for aligning economic mechanisms of state support for the dairy sector that comply with European standards and contribute to strengthening the competitive advantages of dairy products on domestic and international agri-food markets. The study reassesses existing approaches to agrarian policy formation in implementing state support instruments and ensuring the competitiveness of domestic dairy cattle production. The findings demonstrate that it is necessary to develop state stimulatory measures aimed at enhancing the export potential of the sector, particularly through the unique capability of producing lactose-free and organic UHT milk with high added value. The article theoretically substantiates and analyzes state support in shaping the competitiveness of dairy cattle production in Ukraine, taking into account economic, organizational and technological factors under current economic and food security challenges.

Discussion. In the long term, it is necessary, from an institutional perspective, to align state agrarian policy with the support and innovation plans of producers oriented toward building a competitive model for the development of Ukraine's dairy cattle industry. It has been substantiated that in the agribusiness sector, state support will continue to play a priority role – particularly through direct budgetary assistance via subsidy mechanisms for livestock breeding and maintenance, compensation for the purchase of pedigree animals, investment incentives in the form of preferential lending, and partial reimbursement of the cost of milking, cooling, and energy-saving equipment. Additional emphasis should be placed on supporting the integration of

digital tools through the implementation of electronic animal identification systems and milk traceability technologies. For each product type, it remains essential to identify indicators within the established sectoral benchmarks in order to perform a quantitative comparison of competitiveness parameters and to present comparative calculations of the integral competitiveness index between organic and lactose-free UHT milk under the conditions of global competition.

Key words: competitiveness, mechanism, branch, dairy cattle farming, organic UHT milk, niche products, lactose-free UHT milk, market, global competition, agriculture.

Постановка проблеми. Нині низька ефективність існуючих інструментів державної підтримки є сучасною та актуальною проблемою, яка повільно забезпечує комплексний вплив на підвищення продуктивності поголів'я в молочному скотарстві, поліпшення якості сировини, зниження витрат виробництва. Вирішення проблемного завдання потребує наукового обґрунтування оптимальної моделі узгодження економічних механізмів державної підтримки галузі скотарства, що відповідатимуть європейським стандартам, сприятимуть формуванню конкурентоспроможної молочної продукції. Такі обставини потребують переосмислення існуючих підходів до формування аграрної політики та її гармонізації із сучасними викликами продовольчої безпеки і, як наслідок, глобальними стандартами якості молочної продукції. Узагальнення наукових досліджень свідчить про значну увагу дослідників до проблематики конкурентоспроможності продукції галузей аграрного сектору, зокрема через економічний механізм державного регулювання, інноваційний розвиток та модернізацію виробництва. Водночас, проведений аналіз дозволяє констатувати, що попри наявність вагомих наукових напрацювань вчених у сфері державної підтримки галузей сільського господарства, основний аспект забезпечення конкурентоспроможності саме продукції вітчизняного молочного скотарства залишається не повною мірою системно опрацьованим. Тому потребує подальшого наукового осмислення питання взаємоузгодження інструментів державного фінансування саме з показниками якості, ефективності, інноваційності виробництва, а також розробки методичного підходу до кількісної оцінки впливу державної підтримки на інтегральний показник конкурентоспроможності продукції галузі скотарства. Водночас існує потреба у формуванні науково обґрунтованої моделі державного стимулювання розвитку молочного скотарства, зорієнтованої на підвищення його експортного потенціалу на ринку та здатністю виробляти продукцію з високою доданою вартістю в умовах глобальної конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий внесок в еволюцію поглядів на державне регулювання галузей сільського господарства в аспекті забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку здійснили Каліна І.І., Пойда-Носик Н.Н. [1, С. 496–501]. Питанням реалізації підходів організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку м'ясного скотарства присвячені публікації Пуцентейло П.Р. [2, С. 80–85,

8, С. 48–52]. Науковці Семсал А.В. і Шупик С.М. приділили увагу вивченню ефективності державної підтримки виробництва молока в Україні [3, С. 50–62]. Рожко З.П., Струс Л.А., Чеснік Н.М. зокрема досліджували перспективи визначення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств молочної галузі на міжнародному ринку [4, С. 61–66]. Кондратюк В.М., Рубан С.Ю., Борщ О.О., Центилю Л.В., Вдовенко Н.М., Грунтковський М.С., Росамаха Ю.О., Маргасова В.Г. акцентували увагу на вирішенні проблем модернізації ферм з виробництва молока та виокремленні базових засад адаптації маркетингових стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств в умовах надзвичайних викликів на ринку [5, 6, 9]. Вчені Ларіна Я.С. і Гречуха А.О. здійснили поглиблений аналіз сировинної бази, обсягів виробництва і збуту продукції молокопереробних підприємств в Україні [7, С. 153–163]. Дослідниця Коробова Н.М. узагальнила підходи до регулювання конкурентоспроможності галузей аграрного сектору економіки в умовах застосування цифрових інструментів маркетингу, які в перспективі доцільно адаптувати до сучасних тенденцій державної підтримки у забезпеченні конкурентоспроможності продукції вітчизняного молочного скотарства [10, С. 33–45]. Проведений огляд наукових праць засвідчує науковий інтерес до проблем державного регулювання та державної підтримки галузей аграрного сектору економіки. При цьому мало дослідженим залишається питання впливу державної підтримки на конкурентоспроможність продукції молочного скотарства, зокрема у вимірі ефективності використання бюджетних інструментів регулювання, формування інтегральних показників конкурентоспроможності. Вказане обумовлює доцільність подальшого теоретико-методичного розвитку моделі державного стимулювання і державної підтримки виробників молочної продукції для забезпечення її конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках агропродовольчої продукції.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та аналіз державної підтримки у формуванні конкурентоспроможності продукції молочного скотарства України з урахуванням економічних, організаційних і технологічних чинників за умов економічних і продовольчих викликів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних

організацій, а також показники підприємств, що спеціалізуються на виробництві продукції молочного скотарства. Аналітичною базою стали чинні нормативно-правові акти, які регламентують механізми державної підтримки аграрного сектору, а також наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері конкурентоспроможності, державного регулювання галузі тваринництва. Методичним інструментарієм стало використання системного та структурно-логічного підходів для розкриття механізму взаємозв'язку між інструментами державної підтримки та формуванням конкурентоспроможності продукції молочного скотарства. Застосовано метод порівняльного аналізу на основі співставлення показників України та країн ЄС за рівнем фінансового забезпечення галузі, технологічної інтенсифікації та розвитку експортного потенціалу та за допомогою економіко-математичного моделювання. Використано метод експертного оцінювання із залученням фахівців у скотарстві. Узагальнення та формування висновків здійснено на основі методів індукції та дедукції для уточнення напрямів удосконалення державної підтримки конкурентоспроможності продукції молочного скотарства.

Виклад основного матеріалу. З позицій економічної теорії конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції визначається як здатність виробника ефективно функціонувати в умовах відкритого ринку, забезпечуючи рентабельність і відповідність стандартам якості. У молочному скотарстві цей показник відображається через сукупність параметрів, зокрема собівартість одиниці продукції, рівень продуктивності тварин, рівень переробки, інтеграція в ланцюги доданої вартості, енергоефективність виробництва, якість сировини. Державна підтримка в такому контексті виступає як фінансовий важіль, а також як інструмент регулювання, який сприяє оптимізації витрат, модернізації виробничої бази та впровадженню інноваційних технологій. Пріоритетного значення набувають напрями державної підтримки: а) пряма бюджетна допомога через механізм дотацій за вирощування, утримання поголів'я, компенсації за закупівлю племінних тварин; б) інвестиційне стимулювання у вигляді пільгового кредитування, часткового відшкодування вартості доїльного, охолоджувального й енергозберігаючого обладнання; в) підтримка інтеграції цифрових інструментів шляхом запровадження електронної ідентифікації тварин, технологій простежуваності молока в аграрному бізнесі.

Молочне скотарство традиційно виступає підгалуззю аграрного сектору економіки України, яка забезпечує населення високобілковими продуктами та формує основу продовольчої безпеки. Частка продукції молочного скотарства у структурі продукції сільського господарства у 2021 р. становила близько 12,4%. У 2010 р. вона перевищувала 16%, що свідчить про поступове скорочення ролі

галузі в аграрній економіці. При цьому рівень споживання молочних продуктів в Україні у 2022 р. становив 188 кг на одну особу, що на 30–35% нижче за рекомендовані ВООЗ норми 260–380 кг і поступився показникам країн ЄС, де в Польщі показник становить близько 300 кг, у Франції складає понад 320 кг. Скорочення поголів'я великої рогатої худоби, яке з 1990 р. зменшилося у 5 разів із понад 8,3 млн. до 1,6 млн. голів у 2023 р., зумовило падіння обсягів виробництва молока. Динаміка виробництва молока в Україні свідчить про поступову тенденцію до скорочення, оскільки у 2015 р. в Україні вироблялося 10,6 млн. тонн молока, то у 2022 р. цей показник знизився до 7,7 млн. тонн. Вказане підтверджує суттєве відставання провідних країн Європейського Союзу, зокрема від Німеччини з рівнем виробництва близько 16,0 млн. тонн та Франції, де обсяги сягають 24,0 млн. тонн. Вказані розбіжності відображають структурні диспропорції та різний рівень технологічної інтенсифікації галузі, що потребує переосмислення підходів до державної підтримки галузі вітчизняного молочного скотарства. Скорочення обсягів виробництва молока в Україні свідчить про зниження ефективності галузевого відтворення, має системні наслідки для формування експортного потенціалу, продовольчої безпеки та внутрішньої цінової стабільності. Втрата позицій на міжнародному ринку молочної продукції зумовлює зниження частки доданої вартості у структурі агропродовольчого експорту, обмежує інвестиційну привабливість сектору та посилює залежність від імпортової сировини. За цих умов підвищення конкурентоспроможності продукції молочного скотарства потребує комплексної модернізації виробничої бази, впровадження екологічно орієнтованих технологій та оптимізації механізмів державної підтримки.

Низька конкурентоспроможність вітчизняної молочної продукції пов'язана з високою собівартістю виробництва, на 20–25% вищою, ніж у Польщі, недостатнім рівнем технологічного забезпечення й досягнення у виробництві стандартів ЄС. Лише 25% українських молочних підприємств мають сертифікацію для експорту продукції на європейський ринок. У цих умовах державна підтримка стає визначальним елементом фундаменту для збереження та відновлення галузі. За останні роки обсяг бюджетних програм підтримки тваринництва коливався від 2,3 млрд. грн у 2018 р. до 4,5 млрд. грн у 2021 р., тоді як в умовах дії воєнного стану у 2023 р. він скоротився до близько 2,1 млрд. грн. При цьому в Польщі щорічна державна допомога виробникам молока досягає понад 1 млрд. євро, а у Франції понад 2 млрд. євро, що свідчить про значні коливання у рівнях фінансової підтримки. Економічне оцінювання конкурентоспроможності доцільно здійснювати на основі інтегрального показника I_{comp} , який формується як агрегована функція трьох базових складових у формулі (1):

$$I_{comp} = f(Q, C, P)$$

де Q — якісні параметри, зокрема вміст жиру, білка, стандарти; C — витратна ефективність, включаючи рівень собівартості, енерговитрати, продуктивність корів; P — ринкова позиція, зокрема експортна частка, індекс цінової конкурентоспроможності, рівень диверсифікації збуту продукції.

Підвищення показника I_{comp} можливе лише за умов узгодженого впливу державної політики та внутрішніх виробничих прогнозів. Таким чином, фінансова підтримка через програми «Компенсація відсоткових ставок за інвестиційними кредитами» чи «Державні дотації на підтримку тваринництва» забезпечила б зниження собівартості молочної продукції.

Економічний ефект державної підтримки проявляється у підвищенні галузевого мультиплікатора, оскільки за розрахунками кожна гривня бюджетної дотації в молочній галузі генерує близько 4–5 гривень валового продукту через суміжні сектори, включаючи переробку, логістику, ветеринарні послуги, виробництво кормів. Тому державна підтримка має як компенсаційну, так і структурно продуктивну функцію, стимулюючи зростання інвестицій у високотехнологічні виробничі сегменти. При умові системної реалізації економічних механізмів регулювання, конкурентоспроможність продукції молочного скотарства підвищиться на рівні аграрних підприємств, а також і на макrorівні через зростання частки експорту молочної продукції з високою доданою вартістю задля підвищення рівня продовольчої безпеки держави.

Інтегральний показник конкурентоспроможності для безлактозного УНТ-молока за даною методикою $I_{comp} = f(Q, C, P)$, з нормалізацією мінімуму і мак-

симуму: $w_Q = 0,40$, $w_C = 0,35$, $w_P = 0,25$. В даному розрахунку Q — якість, жир становить 3,5%, білок — 3,2%, термін зберігання — 0,95 або 180 днів (УНТ); C — витрати, собівартість 22,5 грн/л, енерговитрати — 0,12 кВт.год/л, продуктивність 8000 л/корову/рік. Витратні показники нормалізовані з інверсією підтверджують менше означає краще; P — ринкова позиція, де експортна частка дорівнює 6%, індекс цінової конкурентоспроможності — 0,97 та наявні чотири канали збуту молочної продукції. Проведена оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності I_{comp} м дозволила здійснити порівняльний аналіз двох видів високотехнологічної молочної продукції, зокрема безлактозного УНТ-молока та органічного УНТ-молока. Методичною основою слугує модель агрегованого показника конкурентоспроможності, що враховує три групи складових: якісні параметри (Q), витратну ефективність (C) та ринкову позицію (P), які зведено у формулу (2):

$$I_{comp} = 0.4 \times Q + 0.35 \times C + 0.25 \times P.$$

Для кожного виду продукції проведено ідентифікацію індикаторів у межах встановлених галузевих індексів, що дало змогу здійснити кількісне порівняння параметрів рівня конкурентоспроможності. Для унаочнення отриманих результатів наведено порівняльні результати розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності I_{comp} між органічним і безлактозним УНТ-молоком. У даному розрахунку показник для безлактозного УНТ-молока становить $I_{comp} = 0,804$, для органічного дорівнює $I_{comp} = 0,781$. Хоча органічне молоко має вищі якісні параметри, зокрема жирність, білковість, екологічна сертифікація, його витратна ефективність нижча, що знижує інтегральний показник.

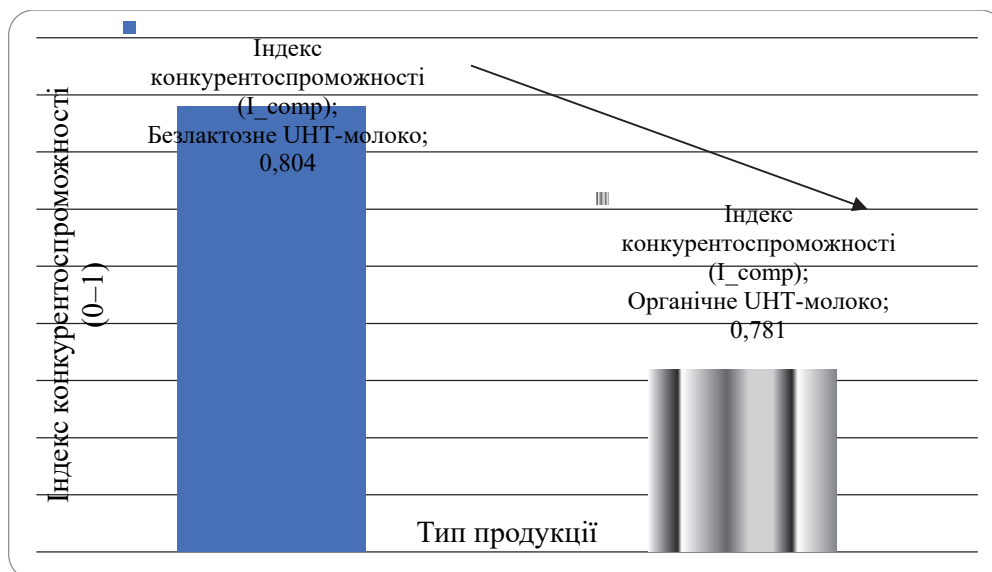


Рис. 1. Порівняння інтегрального показника конкурентоспроможності для безлактозного та органічного УНТ-молока

Джерело: побудовано автором за результатами розрахунків

Розрахунки підтверджують, що ринкова позиція в аспекті експорту, диверсифікації збуту, для органічного сегмента залишається слабшою через вищу собівартість і нижчу доступність для масового споживача. Зважаючи на вищу якість і екологічну привабливість органічного УНТ-молока, його загальний рівень конкурентоспроможності є нижчим через підвищену собівартість виробництва молочної продукції, нижчу енергоефективність та обмежену диверсифікацію каналів збуту (рис. 1).

Узагальнення результатів дає змогу констатувати, що фінансова та інституційна підтримка виробників органічного УНТ-молока має стати одним із пріоритетних напрямів вітчизняної державної аграрної політики, спрямованої на розвиток високовартісних нішевих харчових продуктів, що орієнтуються на експорт. З огляду на вказане безлактозне УНТ-молоко демонструє більш збалансовану структуру конкурентних переваг, зокрема низькі виробничі витрати, розвинену збутову мережу та стабільну якість продукції. Завдяки безлактозному УНТ-молоку формується вищий інтегральний показник конкурентоспроможності. При цьому на рис. 1 відображено співвідношення інтегральних показників конкурентоспроможності, де доведена перевага безлактозного сегменту та перспективні напрями підвищення ефективності органічного виробництва УНТ-молока шляхом зниження витратної складової й посилення ринкової позиції в умовах глобальних викликів.

Таким чином, у короткостроковій перспективі безлактозне УНТ-молоко буде конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішньому ринках, тоді як органічне УНТ-молоко потребуватиме додаткових

стимулів для реалізації свого потенціалу як продукту з високою доданою вартістю на нішевих ринках агропродовольчої продукції.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Загалом можна стверджувати, що конкурентоспроможність вітчизняного молочного скотарства визначається не лише продуктивністю поголів'я чи якістю сировини, а й ефективністю державної політики, здатної компенсувати структурні диспропорції та стимулювати інноваційний розвиток. Відповідно, науковий пошук має бути спрямований на розробку інтегрованих інституційних, а також економічних механізмів підтримки, що поєднують інструменти бюджетного стимулювання, кредитно-фінансові важелі та регуляторні практики, адаптовані до європейських стандартів. Водночас результати розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможності засвідчили, що безлактозне УНТ-молоко на даному етапі розвитку ринку має вищий рівень інтегральної ефективності у 0,804 порівняно з органічним УНТ-молоком у 0,781. Таке явище є наслідком оптимального співвідношення між якісними характеристиками, собівартістю виробництва та збутовою диверсифікацією. Разом органічний сегмент зберігає значний потенціал для формування необхідного рівня конкурентоспроможності продукції, що може бути реалізований через державну підтримку, створення «зелених» робочих місць, а також стимулювання експорту молочної продукції з високою доданою вартістю. У перспективі необхідно в інституційному аспекті узгодити державну аграрну політику для підтримки інноваційних планів виробників, орієнтованих на формування конкурентної моделі розвитку молочного скотарства України.

Література

1. Каліна І.І., Пойда-Носик Н.Н. Еволюція поглядів на державне регулювання галузей сільського та рибного господарства в аспекті забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 35. С. 496–501. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10481632>
2. Пуцентейло П.Р. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку м'ясного скотарства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 3 (117). С. 80–85.
3. Семсал А.В., Шупик С.М. Ефективність державної підтримки виробництва молока в Україні. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 2. С. 50–62.
4. Рожко З.П., Струс Л.А., Чеснік Н.М. Конкурентоспроможність українських підприємств молочної промисловості на міжнародному ринку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Т. 30 (69). № 2. 2019. С. 61–66.
5. Модернізація ферм з виробництва молока (інжиніринг, годівля, геномне передбачення). Кондратюк В.М., Рубан С.Ю., Борщ О.О., Центилю Л.В., Вдовенко Н.М., Грунтковський М.С., Росамаха Ю.О., Журавель М.П. К. : Компринт. 2024. 317 с.
6. Вдовенко Н.М. Аграрний сектор економіки у контексті дії нормативно-правових методів регулювання. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 2.
7. Ларіна Я.С., Гречуха А.О. Аналіз сировинної бази, обсягів виробництва і збуту продукції молокопереробних підприємств в Україні. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2018. Вип. 290. С. 153–163.
8. Пуцентейло П.Р. Наукове забезпечення конкурентоспроможного розвитку м'ясного скотарства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. Вип. 27. Ч. II. С. 48–52.

9. Вдовенко Н.М., Маргасова В.Г. Базові засади адаптації маркетингових стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств в умовах надзвичайних викликів на ринку. *Академічні візії*. 2023. Вип. 15. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/409> (дата звернення: 15.10.2025).

10. Перегуда Ю.А., Коробова Н.М. Регулювання конкуренто-спроможності галузей аграрного сектору економіки в умовах застосування цифрових інструментів маркетингу. *Економіка і управління бізнесом*. 2023. Т. 14. № 2. С. 33–45. DOI: [http://dx.doi.org/10.31548/economics14\(2\).2023.033](http://dx.doi.org/10.31548/economics14(2).2023.033)

References

1. Kalina I.I., Poyda-Nosyk N.N. (2022). Evolyutsiya pohlyadiv na derzhavne rehulyuvannya haluzey sil's'koho ta rybnoho hospodarstva v aspekti zabezpechennya konkurentospromozhnosti produktsiyi na rynku. *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava*, 35, 496–501. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10481632> [in Ukrainian].

2. Putsenteylo P.R. (2011). Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm zabezpechennya staloho rozvytku m"yasnoho skotarstva. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 3 (117), 80–85 [in Ukrainian].

3. Semsal A.V., Shupyk S.M. (2021). Efektyvnist' derzhavnoyi pidtrymky vyrobnytstva moloka v Ukraini. *Ekonomika ta upravlinnya APK*, 2, 50–62 [in Ukrainian].

4. Rozhko Z.P., Strus L.A., Chesnik N.M. (2019). Konkurentospromozhnist' ukrayins'kykh pidpryyemstv molochnoyi promyslovosti na mizhnarodnomu rynku. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho*. Seriya: Ekonomika i upravlinnya, 30 (69), 2, 61–66 [in Ukrainian].

5. Modernizatsiya ferm z vyrobnytstva moloka (inzhynerinh, hodivlya, henomne peredbachennya) (2024). Kon-dratyuk V.M., Ruban S.YU., Borshch O.O., Tsentylo L.V., Vdovenko N.M., Hruntkovs'ky M.S., Rosamakha YU.O., Zhuravel' M.P.K.: Kompyrnt, 317 [in Ukrainian].

6. Vdovenko N.M. (2014). Ahrarnyy sektor ekonomiky u konteksti diyi normatyvno-pravovykh metodiv rehulyuvannya. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi*, 2 [in Ukrainian].

7. Larina YA. S., Hrechukha A.O. (2018). Analiz syrovynnoyi bazy, obsyahiv vyrobnytstva i zbutu produktsiyi moloko-pererobnykh pidpryyemstv v Ukraini. *Naukovyy visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrainy*. Seriya: Ekonomika, ahrarnyy menedzhment, biznes, 290, 153–163 [in Ukrainian].

8. Putsenteylo P.R. (2011). Naukove zabezpechennya konkurentospromozhnoho rozvytku m"yasnoho skotarstva. *Zbirnyk naukovykh prats' Cherkas'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. Seriya: Ekonomichni nauky, Vol. 27, II, 48–52 [in Ukrainian].

9. Vdovenko N.M., Marhasova V.H. (2023). Bazovi zasady adaptatsiyi marketynhovykh stratehiy innovatsiynoho konkurentospromozhnoho rozvytku ahrarnykh pidpryyemstv v umovakh nadzvychaynykh vyklykiv na rynku. *Akadem-ichni viziyyi*, 15. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/409> [in Ukrainian].

10. Perehuda YU. A., Korobova N.M. (2023). Rehulyuvannya konkurentospromozhnosti haluzey ahrarnoho sektoru ekonomiky v umovakh zastosuvannya tsyfrovyykh instrumentiv marketynhu. *Ekonomika i upravlinnya biznesom*, 14, 2, 33–45. DOI: [http://dx.doi.org/10.31548/economics14\(2\).2023.033](http://dx.doi.org/10.31548/economics14(2).2023.033) [in Ukrainian].

УДК 330.131.7:334.7

Романенко Оксана Борисівна

*старший викладач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

Romanenko Oksana

Senior Lecturer, Department of Entrepreneurship and Business Administration

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

ORCID: 0009-0002-4304-9552

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11508

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЄКТАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В КОМУНАЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

RISK MANAGEMENT IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS IN THE MUNICIPAL SECTOR

Анотація. Вступ. Управління ризиками в проєктах державно-приватного партнерства (ДПП) є критично важливим аспектом успішної реалізації інфраструктурних ініціатив, особливо в контексті комунального господарства. Ефективне управління ризиками дозволяє зменшити невизначеність, оптимізувати розподіл обов'язків між державою та приватним сектором, а також забезпечити фінансову стабільність та стійкість проєктів. У зв'язку з цим виникає потреба в розробці та впровадженні адаптованих моделей управління ризиками, які враховують специфіку комунальних послуг, обмеженість ресурсів та необхідність залучення інвестицій.

Мета. Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління ризиками у проєктах державно-приватного партнерства, аналіз міжнародного досвіду застосування моделей ризик-менеджменту та оцінка можливостей їх адаптації в українській практиці, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізму розподілу та мінімізації ризиків у сфері комунального господарства.

Матеріали і методи. У дослідженні використані комплексний аналіз наукової літератури з питань ризик-менеджменту та державно-приватного партнерства, законодавчих і нормативних документів України, а також узагальнення практичного досвіду реалізації ДПП у комунальному господарстві. Методологічну основу становлять системний підхід, аналіз, синтез, метод порівняльного аналізу для оцінки міжнародних моделей управління ризиками та можливостей їх адаптації в українських реаліях. Застосування системного підходу дозволило сформувати комплексне розуміння видів ризиків, механізмів їх ідентифікації та управління, що є підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності реалізації партнерських проєктів та мінімізації негативного впливу ризиків на комунальні послуги.

Результати. Узагальнено класифікацію ризиків у проєктах державно-приватного партнерства в комунальному господарстві. Систематизовано принципи ефективного розподілу ризиків, серед яких: передача ризику стороні, здатній ним краще управляти; забезпечення балансу інтересів партнерів; прозорість договірних умов. Запропоновано структуровану модель розподілу ризиків між державним і приватним партнерами, що сприяє зниженню невизначеності та підвищенню інвестиційної привабливості проєктів у комунальній сфері. Узагальнено стратегії управління ризиками, які сприяють підвищенню стійкості проєктів державно-приватного партнерства, зниженню рівня невизначеності та забезпеченню ефективного розподілу ресурсів між учасниками партнерства. Застосування таких стратегій дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, мінімізувати їх вплив на фінансові результати та якість надання комунальних послуг, а також сформувати гнучку систему реагування на зовнішні та внутрішні виклики.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку уніфікованих методик оцінки ризиків, стандартизованих контрактів та інтегрованих інформаційних систем для моніторингу і прогнозування ризиків, що дозволить підвищити рівень безпеки і передбачуваності реалізації проєктів ДПП у комунальній сфері.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, управління ризиками, комунальне господарство, моделі ризик-менеджменту, інвестиційні проєкти, мінімізація ризиків, муніципальна інфраструктура.

Summary. Introduction. Risk management in public-private partnership (PPP) projects is a critically important aspect of the successful implementation of infrastructure initiatives, particularly in the context of municipal services. Effective risk management helps to reduce uncertainty, optimize the allocation of responsibilities between the public and private sectors, and ensure the financial stability and resilience of projects. In this regard, there is a growing need to develop and implement adapted risk management models that take into account the specific features of municipal services, the limitations of available resources, and the necessity of attracting private investments.

Objective. The purpose of this article is to examine the theoretical and practical aspects of risk management in public-private partnership projects, to analyze international experience in the application of risk management models and assess the possibilities of their adaptation to Ukrainian practice, as well as to develop recommendations for improving the mechanisms of risk allocation and mitigation in the municipal sector.

Materials and methods. The study employed a comprehensive analysis of scientific literature on risk management and public-private partnerships, relevant Ukrainian legislative and regulatory documents, as well as a synthesis of practical experience in implementing PPP projects in the municipal sector. The methodological framework is based on a systems approach, analysis, synthesis, and comparative analysis for evaluating international risk management models and their potential adaptation to the Ukrainian context. The application of a systems approach allowed for a comprehensive understanding of the types of risks, mechanisms for their identification and management, forming the basis for developing practical recommendations aimed at improving the efficiency of PPP project implementation and minimizing the negative impact of risks on municipal services.

Results. The classification of risks in public-private partnership projects within the municipal sector has been generalized, and the principles of effective risk allocation have been systematized, including: transferring risk to the party best able to manage it; ensuring a balance of interests between partners; and maintaining transparency in contractual arrangements. A structured model of risk distribution between public and private partners has been proposed, which contributes to reducing uncertainty and enhancing the investment attractiveness of projects in the municipal sphere.

Furthermore, risk management strategies have been generalized, aimed at increasing the resilience of PPP projects, reducing the level of uncertainty, and ensuring the efficient allocation of resources among project participants. The application of these strategies enables the timely identification of potential threats, the minimization of their impact on financial outcomes and service quality, and the formation of a flexible response system to both external and internal challenges.

Prospects. Further research should be directed toward the development of unified risk assessment methodologies, standardized contractual frameworks, and integrated information systems for risk monitoring and forecasting. These measures will help enhance the level of security and predictability in the implementation of public-private partnership (PPP) projects within the municipal sector.

Key words: public-private partnership, risk management, municipal sector, risk management models, investment projects, risk mitigation, municipal infrastructure.

Постановка проблеми. В умовах трансформаційної економіки України та обмежених бюджетних ресурсів питання ефективного управління ризиками у проєктах державно-приватного партнерства у сфері комунального господарства набуває особливої актуальності. Комунальні підприємства залишаються ключовими суб'єктами, що забезпечують надання базових життєво необхідних послуг населенню — водопостачання, теплопостачання, пасажирські перевезення, поводження з побутовими відходами тощо. Водночас реалізація проєктів ДПП стикається з широким спектром ризиків: фінансових, політичних, організаційних та соціальних, що створює значні виклики як для інвесторів, так і для органів місцевої влади.

Обмеженість ресурсів місцевих бюджетів не дозволяє повноцінно модернізувати комунальну інфраструктуру, тому зростає значення ДПП як механізму залучення приватних інвестицій та управлінського досвіду для реалізації соціально значущих проєктів. Механізми ДПП можуть забезпечити фінансову підтримку модернізацій, впровадження сучасних підходів до управління ризиками, моніторинг результатів та підвищення якості послуг.

Проте в українській практиці реалізація таких проєктів залишається фрагментарною та ризико-

ваною через невизначеність правового поля, складність погоджень на різних рівнях, відсутність гарантій розподілу ризиків та відшкодування інвестицій, а також обмежену інституційну спроможність муніципалітетів у плануванні та супроводі проєктів.

Ситуацію ускладнює низький рівень стандартизації підходів до управління ризиками, дефіцит кваліфікованих кадрів для підготовки, супроводу та аудиту ДПП-проєктів. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у ґрунтовному дослідженні моделей управління ризиками у проєктах державно-приватного партнерства, адаптованих до специфіки комунальних підприємств, з урахуванням їхніх цілей, функціональних завдань, фінансових обмежень, соціальної орієнтації та регіонального контексту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика управління ризиками у проєктах державно-приватного партнерства є предметом активного наукового дослідження як в Україні, так і за кордоном. Значний внесок у теоретичне обґрунтування та розвиток інституційної бази ДПП зробила І.В. Запатріна, яка підкреслює, що формування політики партнерства у публічному секторі є ключовим інструментом підвищення ефективності державного управління [1].

У сфері комунального господарства І. О. Мамонова досліджує проблеми та перспективи модернізації, акцентуючи увагу на необхідності адаптації міжнародного досвіду ДПП до українських реалій [2]. Детальне вивчення інституційних факторів на муніципальному рівні проведено Н. Я. Бачинською, яка виділяє правові, фінансові та організаційні умови як основоположні чинники формування сприятливого середовища для партнерства [3].

В міжнародному контексті увагу привертають роботи G. Hodge і C. Greve, які аналізують еволюцію моделей публічно-приватної взаємодії та підкреслюють трансформацію ролі держави з виконавця на координатора складних інфраструктурних проєктів [4].

Дослідження М. Забаштанського та І. Сідора демонструють, що ДПП виступає ефективним інструментом забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад та підвищення якості надання послуг [5].

Українські дослідники також акцентують на важливості управління ризиками у реалізації інфраструктурних проєктів. О. Калінін та В. Гончар вказують на можливості використання ДПП як механізму антикризового управління в будівельній сфері [6], а В. Дячек та І. Мірошниченко аналізують конкретні підходи до ідентифікації та мінімізації ризиків у ході реалізації інфраструктурних проєктів [7]. О. В. Калінін підкреслює важливість системного підходу для оптимізації управлінських рішень у проєктах ДПП [8], а Л. С. Козак і А. А. Ніжнік здійснюють аналіз основних ризиків, які виникають у таких проєктах, та пропонують методичні підходи до їх мінімізації [9].

Порівняльні дослідження показують, що міжнародний досвід ДПП може бути корисним для адаптації в українських умовах, зокрема у сфері водопровідно-каналізаційного господарства, де механізми реалізації партнерських проєктів мають свою специфіку [10]. Крім того, Н. Ющенко, В. Дячек та М. Ковтун досліджують практичний стан ДПП в Україні та Європейських країнах, що дозволяє окреслити спільні тенденції та специфічні проблеми для української практики [11]. Комплексне дослідження ризиків у водопровідно-каналізаційному господарстві під час реалізації проєктів ДПП наведено у дослідженні [12].

Таким чином, сучасна література підкреслює важливість ДПП як інструмента модернізації інфраструктури та підвищення ефективності управління, водночас зазначаючи критичну роль системного управління ризиками для успішної реалізації проєктів. Незважаючи на наявні розробки, питання побудови комплексних моделей управління ризиками для конкретних секторів, зокрема комунального господарства, потребує подальшого ґрунтовного дослідження.

Мета статті. Метою даної статті є визначення та систематизація ключових ризиків реалізації проєктів державно-приватного партнерства у ко-

мунальному господарстві України, аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду управління такими ризиками, а також обґрунтування доцільності застосування комплексного підходу до управління ризиками для підвищення ефективності реалізації проєктів, забезпечення їх фінансової стабільності та створення умов для сталого розвитку комунальної інфраструктури.

Виклад основного матеріалу. Ризик у контексті ДПП визначається як можливість виникнення негативних наслідків для досягнення цілей проєкту в результаті невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. Іншими словами, ризик — це ймовірність втрат або упущення очікуваної вигоди через певні події або умови, що не підлягають повному контролю з боку учасників партнерства.

У проєктах державно-приватного партнерства ризики виникають на всіх етапах життєвого циклу проєкту: від планування та проєктування до будівництва, експлуатації та обслуговування об'єкта [3]. Це обумовлено складною структурою взаємодії між державним і приватним партнерами, фінансовою складністю та соціальною значущістю інфраструктурних проєктів.

Управління ризиками у проєктах ДПП визначається як процес систематичної ідентифікації, оцінки, розподілу та контролю ризиків для досягнення стратегічних і операційних цілей проєкту [7; 9]. Вибір ефективної моделі управління ризиками залежить від типу проєкту, його масштабів, рівня фінансування, соціальної значущості та інституційних можливостей сторін.

Алгоритм управління ризиками у проєктах державно-приватного партнерства включає шість послідовних етапів, що утворюють замкнений управлінський цикл (рис. 1).

На першому етапі — ідентифікації ризиків — здійснюється визначення потенційних загроз, які можуть вплинути на результати проєкту. Ризики класифікуються за характером їхнього впливу: фінансові, технічні, організаційні, соціальні тощо.

Другий етап — оцінка ризиків — передбачає визначення ймовірності настання кожного ризику та масштабу його наслідків. Результатом є ранжування ризиків за рівнем значущості для прийняття подальших управлінських рішень.

На третьому етапі здійснюється вибір стратегії управління ризиками, що може передбачати їх уникнення, мінімізацію, передання або прийняття, залежно від рівня прийнятного ризику для кожного учасника партнерства.

Четвертий етап — розробка плану реагування — передбачає конкретизацію заходів, ресурсного забезпечення, термінів і відповідальних осіб для реалізації обраних стратегій управління.

П'ятий етап — моніторинг та контроль — забезпечує постійне відстеження стану ризиків, перевірку ефективності вжитих заходів, а також оновлення



Рис. 1. Етапи управління ризиками у проектах ДПП
Джерело: систематизовано автором на основі [1–10]

ризикового профілю проекту в разі зміни зовнішніх чи внутрішніх умов.

Завершальним є етап звітності та аналізу, під час якого узагальнюються результати управління ризиками, здійснюється оцінка ефективності застосованих методів і формуються рекомендації для удосконалення подальших управлінських дій.

Алгоритм має циклічний характер, що дає змогу адаптувати систему управління ризиками до змін у середовищі реалізації проектів державно-приватного партнерства та забезпечує їхню довгострокову стійкість.

Система управління ризиками в проектах державно-приватного партнерства передбачає комплексну ідентифікацію та аналіз потенційних загроз, що можуть виникнути на різних етапах реалізації проекту. У таблиці 1 наведено основні категорії ризиків, характерні для комунального господарства, із зазначенням їх змістового наповнення, можливих наслідків та механізмів управління.

Класифікація ризиків у проектах ДПП наведена у табл. 1.

Фінансові ризики пов'язані з нестабільністю фінансового середовища, коливаннями кредитних ставок та ризиком неплатежів, що може спричинити

затримку будівництва або експлуатації об'єкта. Для їх мінімізації використовуються фінансові гарантії держави, страхування та диверсифікація джерел фінансування.

Політичні ризики зумовлені можливими змінами у законодавстві, регуляторними обмеженнями або політичною нестабільністю, що може призвести до розірвання контрактів чи збільшення витрат. Ефективним інструментом управління є включення стабілізаційних застережень у договорах та застосування міжнародного арбітражу.

Технічні ризики охоплюють недоліки проектування, використання застарілого обладнання або технічні збої, що можуть знизити якість послуг чи викликати аварійні ситуації. Їх зниження забезпечується завдяки технічному аудиту, стандартизації та підвищенню кваліфікації персоналу.

Операційні ризики виникають унаслідок неефективного менеджменту, логістичних проблем або кадрового дефіциту, що призводить до збоїв у наданні послуг і репутаційних втрат. Для їх мінімізації застосовуються системи контролю якості, оптимізація бізнес-процесів і цифровізація управління.

Соціальні ризики пов'язані з низьким рівнем громадської підтримки, соціальними конфліктами чи відмовою населення користуватися послугами. Управління ними базується на відкритому соціальному діалозі, проведенні громадських слухань і реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності.

Екологічні ризики охоплюють можливі порушення природоохоронних норм і негативний вплив на довкілля. Їхня мінімізація досягається завдяки проведенню екологічної експертизи, впровадженню «зелених» технологій і системному екологічному моніторингу.

Форс-мажорні ризики мають непередбачуваний характер і включають стихійні лиха, військові дії чи пандемії, що можуть повністю або частково зупинити реалізацію проекту. Зменшення їхнього впливу забезпечується через страхування ризиків, наявність планів безперервності діяльності та використання міжнародних гарантій.

Таким чином, систематизація ризиків за основними категоріями дає змогу підвищити ефективність управлінських рішень у сфері державно-приватного партнерства та забезпечити стабільність функціонування комунальної інфраструктури навіть в умовах невизначеності.

Ефективне управління ризиками у проектах державно-приватного партнерства передбачає не лише їх ідентифікацію, а й вибір оптимальних моделей розподілу ризиків між учасниками проекту — державним та приватним партнерами. Розподіл ризиків визначає ефективність реалізації проекту, рівень залучення інвестицій та можливість досягнення соціально-економічних цілей [2; 3].

У сучасних проектах державно-приватного партнерства у комунальному господарстві застосовують

Таблиця 1

**Класифікація ризиків у проектах державно-приватного партнерства
в комунальному господарстві**

Категорія ризику	Пояснення	Можливі наслідки	Механізм управління
Фінансові	Недостатність фінансування, коливання кредитних ставок, ризик неплатежів	Затримка будівництва чи експлуатації, збитки для приватного партнера, збільшення тарифів	Фінансові гарантії держави, залучення страхування, механізм компенсації, диверсифікація джерел фінансування
Політичні	Зміни законодавства, регуляторні обмеження, політична нестабільність	Розірвання контракту, збільшення витрат, юридичні конфлікти	Юридичні гарантії, стабілізаційні застереження у договорах, міжнародний арбітраж
Технічні	Помилки проектування, застаріле обладнання, збої у виробничому процесі	Погіршення якості послуг, аварії, зростання витрат на ремонт	Технічний аудит, стандартизація, регулярне обслуговування, підвищення кваліфікації персоналу
Операційні	Недостатня ефективність менеджменту, проблеми логістики, дефіцит кадрів	Перебої у наданні послуг, зниження ефективності, репутаційні втрати	Контроль якості, оптимізація бізнес-процесів, цифровізація управління
Соціальні	Низький рівень підтримки громади, конфлікти з працівниками	Протести, зрив реалізації проекту, відмова від послуг	Громадські слухання, соціальний діалог, програми КСВ, прозора інформаційна політика
Екологічні	Порушення норм охорони довкілля, забруднення води, повітря, ґрунтів	Штрафи, закриття об'єкта, негативна реакція громади	Екологічна експертиза, «зелені» технології, екологічний моніторинг
Форс-мажорні	Стихійні лиха, війна, пандемії, інші непередбачувані події	Повне або часткове припинення діяльності, фінансові втрати	Страхування ризиків, наявність резервних планів (business continuity plans), міжнародні гарантії

Джерело: систематизовано автором на основі [7–12]

різні підходи до розподілу ризиків, що відображає як практичні, так і стратегічні цілі партнерів. Однією з найпоширеніших є **традиційна модель розподілу ризиків**, за якої ризики передаються тій стороні, яка здатна їх ефективніше контролювати або несе менші витрати у разі їх реалізації [1; 2]. Наприклад, фінансові ризики зазвичай перекладають на приватного партнера, тоді як регуляторні — на державу. Технічні ризики можуть розподілятися між будівельними компаніями та муніципалітетами залежно від стадії реалізації проекту [10]. Ця модель характеризується простотою застосування та чітким розподілом відповідальності, проте не завжди враховує взаємозв'язок ризиків та їх комплексний вплив на проект.

У відповідь на потребу системного контролю ризиків виникла **модель комплексного управління ризиками** (Integrated Risk Management, IRM), яка передбачає ідентифікацію, кількісну та якісну оцінку, моніторинг і управління всіма категоріями ризиків одночасно [3; 4]. Для її реалізації застосовують різноманітні інструменти, зокрема SWOT-аналіз ризиків, матриці ймовірності та впливу, сценарне моделювання, а також порівняльний аналіз міжнародного досвіду. Такий підхід дозволяє прогнозувати ймовірність реалізації ризиків, формувати пріоритети управлінських рішень та забезпечувати баланс інтересів держави і приватного партнера [7]. Основними перевагами є системний контроль

та можливість раннього виявлення проблем, проте він потребує висококваліфікованого персоналу та значних ресурсів на постійний моніторинг.

Водночас у практиці широко застосовують **фінансово-інструментальну модель** (Financial Risk Management), що фокусується на страхуванні ризиків, гарантіях, резервних фондах та інших фінансових механізмах [6; 7]. Зокрема, створюють резервні фонди для покриття непередбачених витрат на модернізацію комунальних мереж, страхують будівельно-монтажні ризики та використовують фінансові гарантії для залучення інвесторів [9]. Перевагою цього підходу є зниження фінансових втрат і підвищення інвестиційної привабливості проектів, проте його недоліком є висока вартість фінансових інструментів і відсутність контролю нефінансових ризиків.

Ще однією важливою стратегією є **модель спільного управління ризиками** (Shared Risk Model), яка передбачає пропорційний розподіл ризиків між учасниками проекту залежно від їхньої здатності до контролю та фінансових можливостей, одночасно стимулюючи партнерів до спільного прийняття рішень щодо мінімізації ризиків [2; 8]. У практичних проектах водопостачання та тепlopостачання муніципалітети та приватні компанії можуть спільно фінансувати ремонт мереж і обслуговування обладнання, що значно знижує ймовірність збоїв [10]. Цей підхід стимулює партнерство та підвищує зацікавленість сторін у результатах, але потребує

чітких процедур та контрактних механізмів для координації дій.

Нарешті, значну увагу привертає **сценарна модель управління ризиками** (Scenario-Based Risk Management), яка передбачає оцінку потенційних ризиків через розробку альтернативних сценаріїв розвитку подій [4; 9]. Наприклад, для проекту модернізації системи водопостачання розробляють базовий, оптимістичний і песимістичний сценарії та планують дії у разі перевищення витрат чи затримки термінів [7]. Ця модель підвищує готовність до непередбачуваних подій та допомагає ухвалювати стратегічні рі-

шення, проте її реалізація потребує експертної оцінки та сучасних аналітичних інструментів.

Розподіл ризиків у проектах державно-приватного партнерства у сфері комунального господарства є одним із ключових елементів ефективного управління такими проектами. Від правильного визначення та розподілу ризиків залежить успіх співпраці між державою (або органом місцевого самоврядування) та приватним партнером, а також якість та сталість надання комунальних послуг.

Загальними принципами розподілу ризиків у проектах державно-приватного партнерства є:

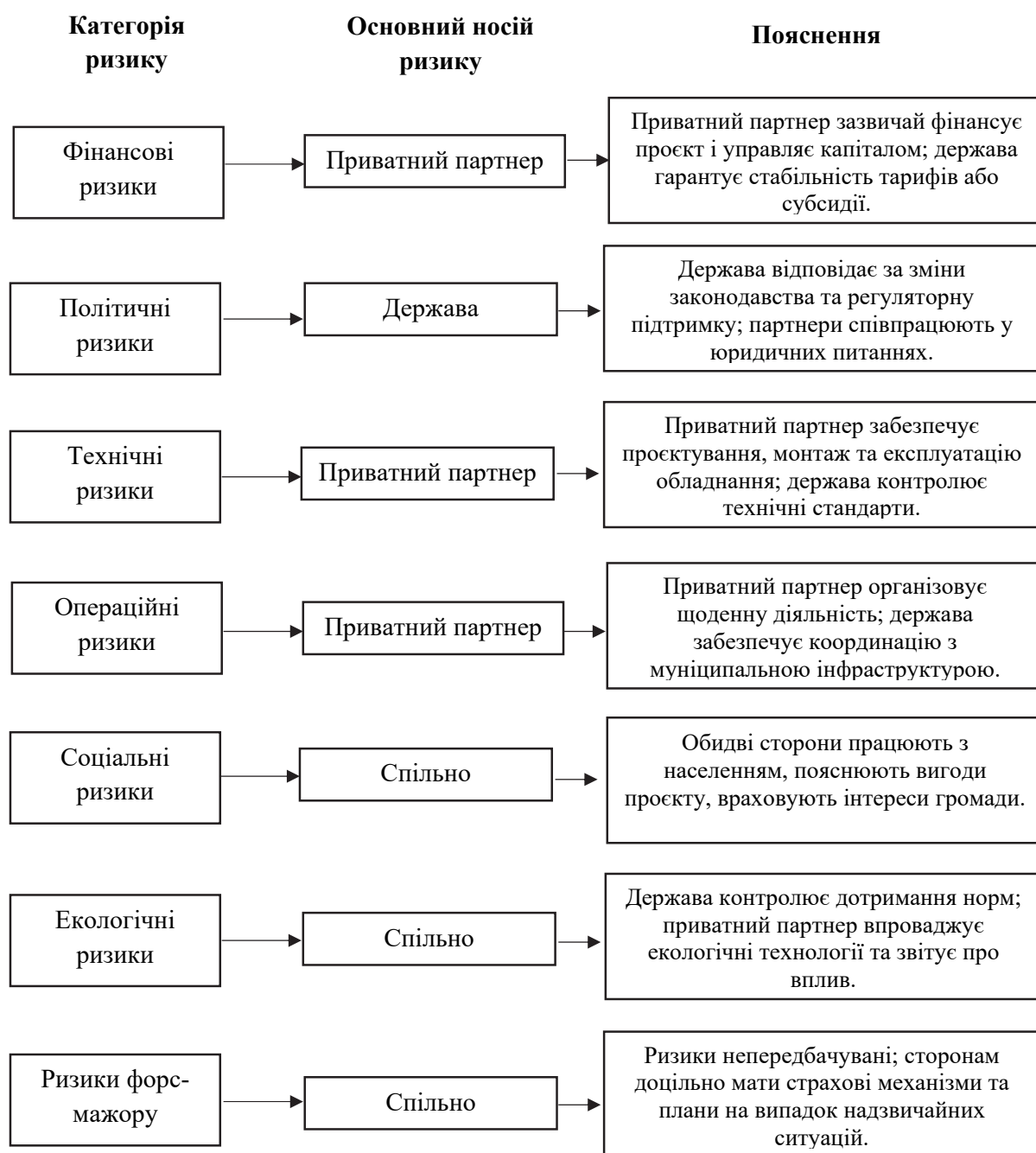


Рис. 2. Модель розподілу ризиків в проектах ДПП
Джерело: розроблено автором

1. Ризик має нести сторона, яка найкраще може ним управляти (має для цього ресурси, досвід, можливості впливу).

2. Баланс інтересів — розподіл ризиків має бути справедливим, щоб забезпечити привабливість проекту для приватного інвестора і водночас захист інтересів громади.

3. Прозорість та фіксація в угоді — усі ризики повинні бути чітко визначені, кількісно оцінені (де можливо) та закріплені в умовах договору ДПП.

Модель розподілу ризиків в проектах ДПП наведено на рис. 2.

У практиці українських муніципалітетів найбільш доцільним є комплексний підхід, який поєднує традиційний розподіл ризиків із фінансово-інструментальними та сценарними методами. Це зумовлено високою соціальною значущістю послуг комунального господарства, обмеженістю бюджетних ресурсів, потребою залучення приватних інвестицій при мінімізації ризиків для обох сторін, а також низькою правовою та інституційною спроможністю муніципалітетів [1; 3; 7; 10]. Отже, вибір моделі управління ризиками повинен базуватися на специфіці проекту, його масштабах, категоріях ризиків та ресурсних можливостях учасників партнерства.

Стратегії управління ризиками у проектах державно-приватного партнерства охоплюють комплекс підходів, спрямованих на зниження негативного впливу невизначеності та забезпечення стабільності реалізації проекту. До основних належать: уникнення,

зменшення, передача, прийняття, використання та диверсифікація ризику (табл. 2). Стратегія уникнення полягає у відмові від надмірно ризикованих рішень або дій, що можуть призвести до значних втрат. Зменшення ризику передбачає впровадження превентивних заходів — технічних перевірок, стандартизації процесів, навчання персоналу чи контролю якості. Передача ризику здійснюється шляхом страхування, укладання субпідрядних договорів або розподілу відповідальності між партнерами.

Прийняття ризику означає свідоме погодження з його наявністю за умови, що потенційні втрати не є критичними, а витрати на запобігання перевищують можливі наслідки. Використання ризику базується на перетворенні невизначеності у можливість розвитку, зокрема через інноваційні рішення або нові фінансові механізми. Диверсифікація ризику передбачає його розподіл між різними проектами, партнерами чи джерелами фінансування, що дозволяє знизити вплив окремих несприятливих подій. Комплексне застосування цих стратегій забезпечує гнучкість системи управління, підвищує ефективність співпраці держави та бізнесу й сприяє стійкому розвитку комунальної інфраструктури (табл. 2).

Управління ризиками у проектах державно-приватного партнерства у сфері комунального господарства України має свої специфічні особливості, пов'язані з економічними, правовими та інституційними умовами. На відміну від міжнародних практик, українські комунальні підприємства стикаються

Таблиця 2

Стратегії управління ризиком

Стратегія управління ризиком	Пояснення	Механізм управління	Переваги	Недоліки
Уникнення ризику	Відмова від діяльності, яка може спричинити негативний результат	Вибір безпечних проектів, відмова від високоризикових контрактів, зміна планів	Повне усунення ризику	Обмежує можливості росту
Зменшення ризику	Зниження ймовірності або наслідків ризику	Додаткові технічні перевірки, стандартизація процесів, страхування, навчання персоналу	Контроль над ризиком без відмови від проекту	Вимагає ресурсів і часу
Передача ризику	Передача частини ризику іншій стороні	Страхові договори, контракти з субпідрядниками, партнерство, делегування відповідальності	Зменшує фінансовий та операційний тиск	Додаткові витрати, не усуває ризик повністю
Прийняття ризику	Свідоме погодження на ризик без спеціальних заходів	Фіксування ризику в плані, резервування ресурсів, моніторинг	Економія ресурсів	Потенційні непередбачені втрати
Використання ризику	Активне використання ризику для отримання вигоди	Інноваційні проекти, диверсифікація інвестицій, створення можливостей для розвитку	Перетворює загрозу на можливість	Потребує високої готовності до невдачі
Диверсифікація ризику	Розподіл ризиків серед кількох проектів або активів	Розподіл інвестицій, мультипроектне управління, географічне розширення	Зменшує вплив окремої негативної події	Потребує додаткових ресурсів і планування

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 6; 8; 9; 10; 12]

з обмеженим доступом до фінансування, недостатньою правовою визначеністю та низьким рівнем стандартизації підходів до управління ризиками [1; 10].

З урахуванням українських умов, міжнародні моделі управління ризиками можна адаптувати наступним чином:

1. Традиційна модель розподілу ризиків використовується для чіткої передачі специфічних ризиків (будівельних, фінансових) приватному партнеру, при цьому державна або муніципальна сторона контролює регуляторні ризики.

2. Комплексна модель (IRM) може бути адаптована для системного моніторингу ризиків у комунальних підприємствах, використовуючи SWOT-аналіз, матриці ймовірності/впливу та сценарне моделювання. Важливо залучати експертів з фінансів, техніки та соціальної сфери для багатосторонньої оцінки ризиків.

3. Фінансово-інструментальна модель може бути впроваджена через страхування проєктів, створення резервних фондів та залучення державних гарантій. Це підвищує інвестиційну привабливість та знижує ризик для приватних партнерів.

4. Модель спільного управління ризиками (Shared Risk) Актуальна для великих інфраструктурних проєктів, де ризики розподіляються пропорційно можливостям сторін; потребує чітких контрактів та механізмів координації між муніципалітетом і приватним партнером.

5. Сценарна модель управління ризиками дозволяє українським муніципалітетам планувати альтернативні стратегії розвитку проєктів у разі непередбачуваних подій (економічних, технічних, погодних або соціальних).

Виходячи з наведеного вище, в Україні доцільно здійснити розробку типових контрактних форм і методик оцінки ризиків, адаптованих до українських реалій; впровадити системи моніторингу та раннього виявлення ризиків на рівні комунальних підприємств; залучати фінансові інструменти: страхування, резервні фонди, державні гарантії; проводити підготовку кадрів та підвищення кваліфікації персоналу у сфері управління ризиками ДПП; впровадити сценарне планування і здійснити адаптацію міжнародних моделей для різних типів

інфраструктурних проєктів: водопостачання, теплопостачання, транспорт, поводження з відходами.

Висновки. Управління ризиками в проєктах державно-приватного партнерства у сфері комунального господарства є ключовою складовою ефективною реалізації інфраструктурних ініціатив, спрямованих на забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Ефективне управління ризиками у ДПП ґрунтується на принципах справедливого та прозорого їх розподілу між партнерами, відповідно до спроможності кожної сторони контролювати певний ризик і мінімізувати його наслідки. Саме тому важливим є системний підхід до ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків, який забезпечує узгодженість дій державного та приватного секторів.

У сучасній практиці управління ризиками у сфері комунального господарства доцільно використовувати поєднання кількох моделей — традиційної, комплексної (Integrated Risk Management), фінансово-інструментальної, спільного управління (Shared Risk Model) та сценарної. Такий комбінований підхід дозволяє врахувати специфіку українських муніципалітетів, обмеженість бюджетних ресурсів, високий рівень соціальної відповідальності та потребу залучення приватних інвестицій.

Міжнародний досвід (Великобританії, Канади, Австралії, США, Швеції) підтверджує, що ефективне управління ризиками забезпечує не лише фінансову стабільність проєктів, а й підвищує їхню інвестиційну привабливість, прозорість і довіру з боку суспільства. Для України важливим завданням є адаптація цих практик до національних умов через розробку типових контрактних форм, створення систем моніторингу ризиків, впровадження страхових та гарантійних механізмів, а також підготовку фахівців у сфері управління ризиками ДПП.

Отже, системне управління ризиками в проєктах державно-приватного партнерства у комунальному господарстві сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, забезпечує баланс інтересів держави, приватного бізнесу та громади, а також створює умови для сталого розвитку місцевої інфраструктури навіть в умовах економічної та політичної нестабільності.

Література

1. Запатріна І.В. Формування політики державно-приватного партнерства у публічному секторі: інституційний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. С. 45–54.
2. Мамонова І.О. Публічно-приватне партнерство у модернізації комунального господарства: проблеми та перспективи. *Фінанси України*. 2021. № 9. С. 45–53.
3. Бачинська Н.Я. Інституційні чинники реалізації державно-приватного партнерства в муніципальному управлінні. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 67–71.
4. Hodge G., Greve C. Public-private partnerships: governance scheme or language game? *Australian Journal of Public Administration*. 2017. № 76(3). P. 305–318.

5. Забаштанський М.М., Сідор І.П. Державно-приватне партнерство у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 18–23.
6. Калінін О.В., Гончар В.В. Державно-приватне партнерство як інструмент антикризового управління в будівельній індустрії. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2024. Вип. 53(1). С. 163–173. DOI: 10.32347/2707-501x.2024.53(1).163-173
7. Дячек В.В., Мірошніченко І.В. Управління ризиками в ході реалізації інфраструктурних проєктів державно-приватного партнерства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 340(2). С. 207–209. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-340-32
8. Калінін О.В. Управління ризиками для оптимізації управлінських рішень у проєктах державно-приватного партнерства. *Вісник Київського національного університету будівництва і архітектури*. 2023. № 3. С. 45–52.
9. Козак Л.С., Ніжнік А.А. Аналіз ризиків у проєктах державно-приватного партнерства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 439–444.
10. Романенко О.В. Механізм реалізації державно-приватного партнерства на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 2, вип. 190. С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2025-2-190-15-21>
11. Ющенко Н.В., Дячек В.В., Ковтун М.В. Публічно-приватне партнерство в Україні та європейських країнах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. С. 80–90.
12. Dymchenko O., Gazzola P., Romanenko O. Assessing Risks in PPP Projects for Water Infrastructure in Ukraine: Challenges and Solutions. *Economia Aziendale Online*. 2025. № 16(2). P. 101–118. DOI: <http://dx.doi.org/10.13132/2038-5498/16.2.343-360>

References

1. Zapatrina, I.V. (2021) 'Formation of public-private partnership policy in the public sector: institutional aspect', *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok — State Governance: Improvement and Development*, No. 4, pp. 45–54.
2. Mamonova, I.O. (2021) 'Public-private partnership in the modernization of municipal utilities: problems and prospects', *Finansy Ukrainy — Finance of Ukraine*, No. 9, pp. 45–53.
3. Bachynska, N.Ya. (2020) 'Institutional factors of public-private partnership implementation in municipal management', *Ekonomika ta derzhava — Economics and State*, No. 11, pp. 67–71.
4. Hodge, G. and Greve, C. (2017) 'Public-private partnerships: governance scheme or language game?', *Australian Journal of Public Administration*, 76(3), pp. 305–318.
5. Zabashchanskyi, M.M. and Sidor, I.P. (2023) 'Public-private partnership in ensuring sustainable socio-economic development of territorial communities', *Investysii: praktyka ta dosvid — Investments: Practice and Experience*, No. 6, pp. 18–23.
6. Kalinin, O.V. and Honchar, V.V. (2024) 'Public-private partnership as a tool of anti-crisis management in the construction industry', *Shlyakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva — Ways to Increase Construction Efficiency*, Vol. 53(1), pp. 163–173. DOI: 10.32347/2707-501x.2024.53(1).163-173
7. Dyachek, V.V. and Miroshnychenko, I.V. (2025) 'Risk management during the implementation of infrastructure public-private partnership projects', *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 340(2), pp. 207–209. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-340-32
8. Kalinin, O.V. (2023) 'Risk management for optimizing managerial decisions in public-private partnership projects', *Visnyk of Kyiv National University of Construction and Architecture*, No. 3, pp. 45–52.
9. Kozak, L.S. and Nizhnik, A.A. (2021) 'Risk analysis in public-private partnership projects', *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, No. 23, pp. 439–444.
10. Romanenko, O.B. (2025) 'Mechanism of public-private partnership implementation in water supply and sewerage enterprises', *Komunalne hospodarstvo mist. Series: Economic Sciences*, Vol. 2, No. 190, pp. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2025-2-190-15-21>
11. Yushchenko, N.V., Dyachek, V.V. and Kovtun, M.V. (2019) 'Public-private partnership in Ukraine and European countries', *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok — State Governance: Improvement and Development*, No. 9, pp. 80–90.
12. Dymchenko O., Gazzola P. and Romanenko O. (2025) 'Assessing Risks in PPP Projects for Water Infrastructure in Ukraine: Challenges and Solutions', *Economia Aziendale Online*, No.16(2), pp. 101–118. DOI: <http://dx.doi.org/10.13132/2038-5498/16.2.343-360>

Романенко Олесь Валеріївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві
Київський національний університет будівництва і архітектури*

Romanenko Olesia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Commodity and Commercial Activity in Construction
Kyiv National University of Construction and Architecture
ORCID: 0000-0001-5684-6791*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11438

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ БУДІВЕЛЬНОЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

IDENTIFYING AND ANALYZING THE KEY SUCCESS FACTORS OF CONSTRUCTION DEVELOPMENT COMPANIES IN THE DIGITAL TRANSFORMATION ERA

Анотація. Вступ. В умовах сучасної економіки цифрова трансформація є не просто технологічним оновленням, а ключовим стратегічним імперативом для виживання та конкурентоспроможності будівельних девелоперських компаній. Багато компаній зазнають невдачі, сприймаючи цей процес як суто IT-проект і нехтуючи необхідністю фундаментальних змін у бізнес-моделях, корпоративній культурі та управлінських підходах. Успішна трансформація вимагає цілісного підходу, що гармонійно поєднує технології, процеси, людей та зовнішнє середовище.

Мета. Метою дослідження є ідентифікація, аналіз та систематизація ключових факторів успіху будівельної девелоперської компанії в епоху цифрової трансформації. Дослідження спрямоване на визначення як технологічних, так і організаційно-управлінських чинників, що забезпечують конкурентоспроможність та ефективність діяльності в сучасних ринкових умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці українських та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері цифрової трансформації підприємств, зокрема будівельних компаній. Дослідження базується на методах теоретичного узагальнення та системного аналізу наукових публікацій, присвячених проблемам цифрової трансформації будівельної галузі. У процесі роботи було використано метод класифікації для групування ключових факторів успіху на технологічні та організаційно-управлінські. Для оцінки впливу цифрових технологій на фактори успіху девелопера було використано матричний метод. Аналіз практичних кейсів та статистичних даних щодо бар'єрів впровадження інновацій дозволив обґрунтувати запропоновані рекомендації.

Результати. У науковій статті систематизовано ключові фактори успіху у п'ять взаємопов'язаних груп: управління, проектування, технології, політика та інфраструктура. Виявлено, що ефективність трансформації можлива лише за умови їх збалансованої взаємодії. Автором доведено, що цифрові технології мають суттєвий вплив на різні аспекти діяльності девелопера: управлінський, фінансовий, технологічний та маркетинговий. Продemonстровано, що впровадження BIM є фундаментальною передумовою для створення єдиної інформаційної екосистеми, яка забезпечує інтеграцію інших цифрових інструментів. Виявлено основні організаційні бар'єри цифрової трансформації та сформовано класифікацію організаційно-управлінських факторів успіху. Проаналізовано стан цифрової трансформації будівельної галузі України. Запропоновано поетапний підхід до цифрової трансформації будівельних девелоперських компаній.

Перспективи. Перспективними напрямками подальших досліджень є кількісна оцінка економічного ефекту від впровадження окремих цифрових інструментів на українських будівельних підприємствах. Важливим є розроблення практичної методології адаптації цифрової трансформації для компаній різного масштабу з урахуванням національної специфіки та існуючих бар'єрів. Окремого вивчення потребує питання формування нових цифрових компетенцій та розробка програм підготовки відповідних фахівців у співпраці з освітніми закладами.

Ключові слова: будівельний девелопмент, цифрова трансформація, ключові фактори успіху, BIM, Building Information Modeling, цифрові двійники, штучний інтелект, організаційна культура.

Summary. Introduction. In the modern economy, digital transformation is not merely a technological upgrade but a key strategic imperative for the survival and competitiveness of construction development companies. Many firms fail by perceiving this process solely as an IT project, neglecting the need for fundamental changes in business models, corporate culture, and management practices. Successful transformation requires a holistic approach that harmoniously integrates technology, processes, people, and the external environment.

Purpose. The purpose of this study is to identify, analyze, and systematize the key success factors of a construction development company in the era of digital transformation. The research focuses on determining both technological and organizational-managerial factors that ensure competitiveness and operational efficiency in contemporary market conditions.

Materials and Methods. The study is based on the works of Ukrainian and international scholars who conduct research in the field of digital transformation of enterprises, particularly construction companies. The methodology relies on theoretical generalization and systematic analysis of scientific publications addressing the digital transformation of the construction industry. A classification method was applied to group key success factors into technological and organizational-managerial categories. A matrix method was employed to assess the impact of digital technologies on developer success factors. The analysis of case studies and statistical data on innovation adoption barriers enabled the substantiation of the proposed recommendations.

Results. The article systematizes the key success factors into five interrelated groups: management, design, technology, policy, and infrastructure. It has been established that the effectiveness of transformation is attainable only under conditions of balanced interaction among these groups. The study demonstrates that digital technologies significantly affect various aspects of a developer's activity, including managerial, financial, technological, and marketing domains. The introduction of BIM has been identified as a fundamental prerequisite for building a unified information ecosystem that enables the integration of other digital tools. Major organizational barriers to digital transformation were identified, and a classification of organizational-managerial success factors was developed. The state of digital transformation in the Ukrainian construction sector was analyzed, and a step-by-step approach to the digital transformation of development companies was proposed.

Prospects. Promising directions for further research include the quantitative evaluation of the economic impact of implementing specific digital tools in Ukrainian construction enterprises. It is crucial to develop a practical methodology for adapting digital transformation to companies of different scales, taking into account national specificities and existing barriers. Particular attention should also be devoted to the formation of new digital competencies and the design of training programs for relevant specialists in cooperation with educational institutions.

Key words: construction development, digital transformation, key success factors, BIM, Building Information Modeling, digital twins, artificial intelligence, organizational culture.

Постановка проблеми. Будівельна галузь, що є однією з ключових для економічного розвитку будь-якої країни, історично стикається з хронічними викликами, такими як низька продуктивність, значні перевитрати бюджетів, зриви термінів реалізації проектів та високий рівень виробничого травматизму. У сучасному світі, що характеризується стрімким розвитком технологій, ці проблеми стають ще більш гострими, вимагаючи кардинальних змін у підходах до управління та реалізації будівельних проектів. Цифрова трансформація перестала бути лише технологічним оновленням для будівельної галузі; вона перетворилася на стратегічний імператив, що визначає здатність компаній конкурувати та досягати успіху. Проте багато девелоперських компаній зазнають невдачі, оскільки помилково сприймають цей процес як суто IT-проект, зосереджуючись на закупівлі програмного забезпечення. Такий підхід ігнорує необхідність фундаментальної перебудови бізнес-моделей, корпоративної культури та операційних процесів, що призводить до опору змінам та низької віддачі від інвестицій. Успіх вимагає переосмислення самої суті створення цінності для клієнта, що зміщує фокус відповідальності з IT-відділу на вищий менеджмент. Додатковою проблемою є значний дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних працювати з новими технологіями. Таким чином, виникає

гостра необхідність в ідентифікації та комплексному аналізі ключових факторів — як технологічних, так і організаційно-управлінських — що в сукупності забезпечують успішну цифрову трансформацію будівельної девелоперської компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням цифрової трансформації будівельної галузі присвячено багато наукових праць українських та закордонних авторів. Загальні тренди цифрової трансформації в будівництві описані в роботах [1–2]. Найі з колективом авторів [3] дослідили умови готовності галузі до цифрової трансформації та запропонували емпіричні індикатори для оцінки готовності. Kruesi та інші автори у своїй роботі [4] визначили роль управління знаннями та CDE у масштабуванні цифрових практик. В наукових публікаціях [5–11] досліджено вплив використання цифрових технологій (BIM, AI, IoT, Digital Twins, VR) на ефективність управління в будівництві. Бондаренко Д. та Калашнікова К. [12] проаналізували стан цифровізації будівельної галузі України, виявили проблеми та перспективи. Майже всі науковці в своїх працях підкреслюють необхідність цілісного підходу, що гармонійно поєднує чотири виміри: технології, процеси, людей та зовнішнє середовище. Разом з тим, вони наголошують, що найпоширенішими бар'єрами є не технологічні, а організаційні проблеми, зокрема

опір змінам, брак стратегічного бачення та недостатня кваліфікація персоналу.

Метою статті є ідентифікація, аналіз та систематизація ключових факторів успіху будівельної девелоперської компанії в епоху цифрової трансформації. Дослідження спрямоване на визначення як технологічних, так і організаційно-управлінських чинників, що забезпечують конкурентоспроможність та ефективність діяльності в сучасних ринкових умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці українських та зарубіжних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження у сфері цифрової трансформації підприємств, зокрема будівельних компаній.

Дослідження базується на методах теоретичного узагальнення та системного аналізу наукових публікацій, присвячених проблемам цифрової трансформації будівельної галузі. У процесі роботи було використано метод класифікації для групування ключових факторів успіху на технологічні та організаційно-управлінські. Для візуалізації взаємозв'язків між різними аспектами цифрової трансформації та її впливу на показники ефективності компанії було застосовано метод концептуального моделювання. Аналіз практичних кейсів та статистичних даних щодо бар'єрів впровадження інновацій дозволив обґрунтувати запропоновані рекомендації.

Виклад основного матеріалу. Для глибокого розуміння ключових факторів успіху необхідно чітко розмежувати три взаємопов'язані, але не тотожні поняття: «оцифрування» (digitization), «цифровізація» (digitalization) та «цифрова трансформація» (digital transformation). Оцифрування — це базовий процес перетворення аналогової інформації в цифровий формат (наприклад, сканування паперових креслень). Цифровізація є наступним кроком, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації існуючих бізнес-процесів (наприклад, впровадження електронного документообігу). Цифрова трансформація є процесом значно вищого порядку. Це не просто впровадження окремих інструментів, а фундаментальна перебудова бізнес-моделей, корпоративної культури та операційних процесів, що керується стратегічним баченням та можливостями цифрових технологій. Багато компаній зазнають невдачі, оскільки сприймають трансформацію як суто ІТ-проект, зосереджуючись на закупівлі програмного забезпечення, ігноруючи при цьому необхідність змін у стратегії, управлінні та кваліфікації персоналу. Такий підхід неминуче призводить до опору змінам та низької віддачі від інвестицій. Успіх досягається лише тоді, коли керівництво компанії переосмислює саму суть створення цінності для клієнта, використовуючи технології як інструмент для цього переосмислення. Це зміщує фокус відповідальності з ІТ-відділу на вищий менеджмент та раду директорів, перетворюючи трансформацію на ключовий елемент корпоративної стратегії. Збалансована мо-

дель цифрової трансформації підкреслює, що успіх залежить від цілісного підходу, який гармонійно поєднує чотири виміри: технології, процеси, людей та зовнішнє середовище [4].

Наукові дослідження дозволяють систематизувати фактори, що впливають на цифрову трансформацію, у п'ять взаємопов'язаних груп: управління, проектування, технології, політика та інфраструктура [3]. Ця модель забезпечує комплексне бачення процесу, виходячи за межі суто технологічних аспектів.

1. *Політика та інфраструктура* формують зовнішнє середовище. До політики належать державні стандарти (наприклад, вимога обов'язкового використання ВІМ для державних замовлень), нормативно-правове регулювання, програми державної підтримки. Інфраструктура включає доступність високошвидкісного інтернету, наявність на ринку відповідних програмних та апаратних рішень, розвиток хмарних сервісів. Ці дві групи створюють необхідне підґрунтя для цифрових змін.

2. *Технології* є рушійною силою трансформації. Це широкий спектр інструментів: ВІМ-технології, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), цифрові двійники (Digital Twins), блокчейн, Big Data, дрони, віртуальна та доповнена реальності AR/VR, 3D-print.

3. *Управління та проектування* є внутрішніми факторами компанії, що визначають її здатність абсорбувати та ефективно використовувати технології. Управління охоплює стратегічне лідерство, корпоративну культуру, управління змінами та розвиток персоналу. Проектування стосується перебудови ключових бізнес-процесів — від розробки концепції об'єкта до його реалізації та подальшої експлуатації.

Взаємозв'язок цих груп є критично важливим: наявність передових технологій не принесе результату без відповідних змін в управлінських підходах та процесах проектування, а будь-які внутрішні ініціативи будуть обмежені, якщо державна політика та зовнішня інфраструктура не сприятимуть інноваціям.

Кожний цифровий інструмент робить свій внесок у підвищення ефективності девелоперської компанії, впливаючи на різні аспекти її діяльності (табл. 1).

Впровадження цифрових технологій фундаментально змінює бізнес-модель девелопера. Традиційно будівельні компанії отримували основний прибуток від продажу об'єкта. Використання Digital Twins та IoT дозволяє девелоперу пропонувати довгострокові послуги з управління та оптимізації експлуатації будівлі, отримуючи постійний дохід протягом усього її життєвого циклу. Це перетворює бізнес-модель на сервісно-орієнтовану, де дохід генерується з операційних витрат клієнта, і створює новий напрямок — «Будівля як сервіс» [13].

Навіть найсучасніші технології не принесуть бажаного результату, якщо компанія не готова до їх впровадження на організаційному та культурному

рівнях. Дослідження показують, що найпоширенішими бар'єрами на шляху цифрової трансформації є не технологічні, а саме організаційні проблеми: опір змінам, брак стратегічного бачення та недостатня кваліфікація персоналу [4; 14]. Таким чином, інвестиції в «soft» фактори — лідерство, культуру та навички — часто мають вищий довгостроковий коефіцієнт повернення інвестицій (ROI), ніж інвестиції в «hard» активи, тобто технології. Технологію можна придбати, але здатність її ефективно використовувати є унікальною конкурентною перевагою, яку неможливо скопіювати.

Ключова роль у процесі трансформації належить вищому керівництву. Необхідне так зване трансформаційне лідерство — здатність лідерів не просто адмініструвати процеси, а надихати команду, формувати стратегічне бачення майбутнього та вести компанію через період невизначеності та змін.

Першим кроком є розробка чіткої та всеосяжної цифрової стратегії. Ця стратегія не повинна існувати у вакуумі як окремий IT-план; вона має бути не-

від'ємною частиною загальної бізнес-стратегії компанії. Не менш важливим є формування інноваційної корпоративної культури. Це середовище, де заохочуються експерименти, де помилки сприймаються як можливість для навчання, і де руйнуються бар'єри між підрозділами компанії (проектним, фінансовим, будівельним) на користь міжфункціональної співпраці [15].

Традиційне будівництво характеризується жорстким, послідовним плануванням, що погано працює в умовах швидких змін. Успішна цифрова трансформація вимагає розвитку організаційної гнучкості — здатності швидко адаптуватися до нових технологій, змін у вимогах замовника та ринкових умов [16]. Це передбачає перехід до більш гнучких методів управління проектами, що базуються на коротких ітераціях, постійному зворотному зв'язку та готовності до коригування планів.

Цифрові інструменти також кардинально змінюють підхід до управління ризиками. Замість реактивного реагування на проблеми, що вже виникли,

Таблиця 1

Матриця впливу цифрових технологій на фактори успіху девелопера

Цифрова технологія	Управлінський вплив	Фінансовий вплив	Технологічний/Проектний вплив	Маркетинговий вплив
BIM	Покращення комунікації та координації між командами; зменшення кількості помилок та переробок.	Зменшення вартості будівництва (до 20%) через уникнення колізій; підвищення точності кошторисів (до 3%).	Раннє виявлення проєктних колізій; оптимізація будівельних процесів; основа для 4D/5D моделювання (терміни/вартість).	Візуалізація проєкту для інвесторів та клієнтів на ранніх стадіях.
AI та Big Data	Автоматизація рутинних завдань; предиктивний аналіз ризиків; оптимізація логістики та графіків робіт.	Прогнозування прибутковості проєкту; оптимізація ціноутворення на основі аналізу ринку; зниження страхових ризиків.	Генеративне проєктування; моніторинг безпеки на майданчику за допомогою комп'ютерного зору.	Аналіз поведінки споживачів; вибір оптимальної локації; персоналізація маркетингових кампаній.
IoT	Моніторинг активності та стану техніки в реальному часі; контроль умов праці та безпеки на майданчику.	Зменшення крадіжок та простоїв техніки; оптимізація витрат на енергоресурси під час експлуатації будівлі.	Відстеження ланцюгів постачання матеріалів; предиктивне обслуговування обладнання.	Створення концепції «розумного будинку», що є конкурентною перевагою.
Цифрові двійники	Централізоване управління об'єктом на етапі експлуатації; симуляція сценаріїв для прийняття рішень.	Економія до 30% на операційних витратах; оптимізація енергоспоживання; підвищення вартості активу.	Моніторинг стану конструкцій в реальному часі; планування ремонтів та обслуговування.	Демонстрація інноваційності та технологічності об'єкта для орендарів та покупців.
Дрони	Швидкий та безпечний моніторинг прогресу будівництва; створення актуальних ортофотопланів.	Економія до 20% на геодезичних роботах; зниження витрат на інспекції важкодоступних місць.	Високоточна 3D-зйомка місцевості; контроль обсягів виконаних робіт; інспекція якості.	Створення вражаючих фото- та відеоматеріалів для рекламних кампаній.
VR/AR	Покращення взаєморозуміння між архітектором, будівельником та замовником; віртуальне навчання персоналу.	Прискорення процесу узгодження проєктних рішень, що зменшує загальні терміни проєкту.	Накладання цифрових моделей на реальний об'єкт для контролю якості; віртуальне прототипування.	Підвищення конверсії продажів; створення емоційного зв'язку з клієнтом через «ефект присутності».

Джерело: узагальнено автором на основі [5–11]

компанії отримують можливість проактивного управління. Використання штучного інтелекту для аналізу даних з минулих проєктів дозволяє ідентифікувати та прогнозувати потенційні ризики (наприклад, ймовірність затримки поставок від певного підрядника або ризик виникнення дефектів у певних типах конструкцій) ще на етапі планування.

Одним з найгостріших викликів будівельних девелоперських компаній є дефіцит кваліфікованих кадрів — розрив між навичками, якими володіє персонал, та вимогами нових цифрових технологій. Подолання цього розриву вимагає системних інвестицій у навчання та розвиток персоналу, включаючи програми підвищення кваліфікації для існуючих співробітників та перекваліфікації для нових ролей [15].

Успіх трансформації на 80% залежить від людей. Тому надважливим є ефективне управління змінами, що включає:

- активне залучення персоналу до процесу планування та впровадження змін, щоб вони відчували себе співавторами, а не жертвами трансформації;
- постійна та прозора комунікація, інформування про цілі, переваги та прогрес цифрових ініціатив;
- пошук та призначення в команді ентузіастів та лідерів думок, які будуть просувати нові підходи та допомагати колегам долати труднощі.

Традиційне будівництво часто характеризується фрагментованістю та конфронтаційною моделлю взаємовідносин між замовником, проєктувальником та підрядниками. Цифровізація руйнує цю модель. Єдині цифрові платформи, такі як CDE на базі BIM, вимагають прозорості, спільного доступу до даних та високого рівня співпраці. Це змушує девелопера переходити від ролі «диктатора» до ролі «інтегратора» та «координатора» екосистеми партнерів. Успіх проєкту починає залежати не від сили та ресурсів однієї компанії, а від ефективності взаємодії всієї мережі учасників [16].

Крім того, жодна девелоперська компанія не може самостійно розвивати всі необхідні цифрові компетенції. Тому критично важливим стає створення екосистеми партнерств: тісна співпраця з постачальниками технологій, IT-інтеграторами, технологічними стартапами та науковими установами для отримання доступу до передових інновацій, експертизи, фахівців.

У Таблиці 2 наведено загальну класифікацію вищезазначених організаційно-управлінських факторів успіху з акцентуванням уваги на стратегічному значенні кожного фактору та необхідних умовах для впровадження.

Загальний рівень цифрової трансформації будівельної галузі України на сьогодні можна охарактеризувати як досить низький, але з чіткою динамікою

Таблиця 2

Класифікація організаційно-управлінських факторів успіху цифрової трансформації

Категорія фактора	Ключовий фактор успіху	Стратегічне значення	Практичні кроки для впровадження
Лідерство та стратегія	Наявність чіткої цифрової стратегії	Забезпечує узгодженість інвестицій з бізнес-цілями, створює єдиний вектор розвитку.	Створення позиції Chief Digital Officer (CDO), регулярний перегляд стратегії на рівні ради директорів.
	Трансформаційне лідерство	Надихає команду, допомагає долати опір змінам, формує бачення майбутнього.	Публічна підтримка інновацій з боку CEO, особиста участь у пілотних проєктах.
Культура та персонал	Інноваційна корпоративна культура	Створює середовище, сприятливе для експериментів, навчання та впровадження нового.	Впровадження системи заохочень за інноваційні ідеї, проведення хакатонів, створення «пісочниць» для тестування.
	Системний розвиток персоналу	Забезпечує наявність необхідних цифрових компетенцій, зменшує дефіцит кадрів.	Створення корпоративного навчального центру, партнерство з університетами, програми сертифікації.
Процеси та управління	Організаційна гнучкість (Agility)	Дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та технологій, підвищує швидкість реакції.	Впровадження Agile/Scrum методологій в управлінні проєктами, створення крос-функціональних команд.
	Проактивне управління ризиками	Дозволяє запобігати проблемам, а не реагувати на них, знижує непередбачувані витрати.	Використання AI-систем для аналізу ризиків, регулярні сесії з ідентифікації ризиків.
Екосистема та партнери	Ефективна співпраця зі стейкхолдерами	Підвищує якість та швидкість прийняття рішень, зменшує кількість конфліктів.	Впровадження єдиної хмарної платформи для спільної роботи (CDE), регулярні координаційні наради.
	Стратегічні партнерства	Забезпечує доступ до передових технологій та експертизи, яких немає всередині компанії.	Створення венчурного фонду для інвестицій у стартапи, участь у галузевих асоціаціях.

Джерело: узагальнено автором на основі [16]

до зростання. Застосування BIM-технологій поки що не є масовим, проте все більше провідних девелоперських компаній починають впроваджувати їх у своїх проєктах. Держава, зі свого боку, робить важливі кроки для стимулювання цього процесу. Було прийнято низку стратегічних документів, зокрема «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України», а в лютому 2021 року Кабінет Міністрів затвердив «Концепцію впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні» [12].

Найбільш значущим практичним кроком став запуск Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ). Ця система переводить усі адміністративні процеси, від отримання дозволу на будівництво до введення об'єкта в експлуатацію, в онлайн-формат, що підвищує прозорість та знижує корупційні ризики. Функціонування ЄДЕССБ створює потужний попит на якісні цифрові дані від учасників ринку.

Хоча інтерес будівельних девелоперських компаній до цифровізації зростає, особливо в контексті післявоєнної відбудови, існує низка системних бар'єрів. Дослідження українських науковців виділяють такі ключові проблеми (рис. 1).

Попри наявні виклики, процес цифрової трансформації в Україні є незворотнім. Його прискорюють кілька потужних рушійних сил [12]:

- орієнтація на західні ринки: залучення іноземних інвестицій та вихід українських компаній на міжнародні ринки вимагає роботи за світовими

стандартами, де BIM та інші цифрові інструменти є нормою;

- гармонізація з нормами ЄС: процес євроінтеграції передбачає імплементацію європейських будівельних норм (Eurocodes), що тісно пов'язані з цифровим моделюванням;
- енергоефективність: стрімке зростання вартості енергоносіїв змушує девелоперів та власників нерухомості шукати шляхи до підвищення енергоефективності будівель. BIM є ключовим інструментом для точного моделювання та прогнозування енергоспоживання ще на етапі проектування.

Враховуючи поточний стан та виклики українського ринку, будівельним девелоперським компаніям пропонується поетапний підхід до цифрової трансформації (рис. 2).

Для прискорення цифрової трансформації будівельної галузі на національному рівні державі доцільно:

- прискорити розробку та затвердження національних стандартів BIM, гармонізованих з міжнародними стандартами (зокрема, серією ISO 19650);
- розробити програми державної підтримки (гранти, пільгові кредити) для малих та середніх будівельних компаній на придбання програмного забезпечення та навчання персоналу;
- поступово впроваджувати вимоги щодо обов'язкового використання BIM-моделювання для проєктів, що фінансуються за державні кошти, особливо в рамках повоєнної відбудови, для забезпечення прозорості та ефективності.

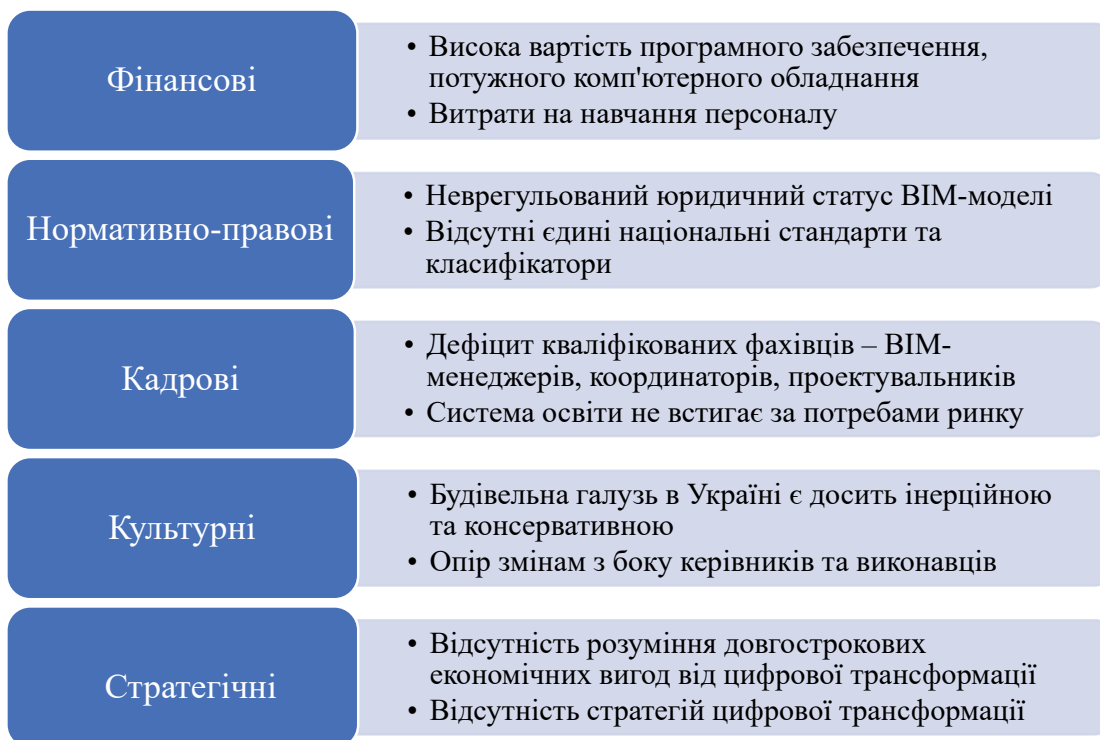


Рис. 1. Системні бар'єри, що гальмують цифрову трансформацію
Джерело: узагальнено автором на основі [12; 17]

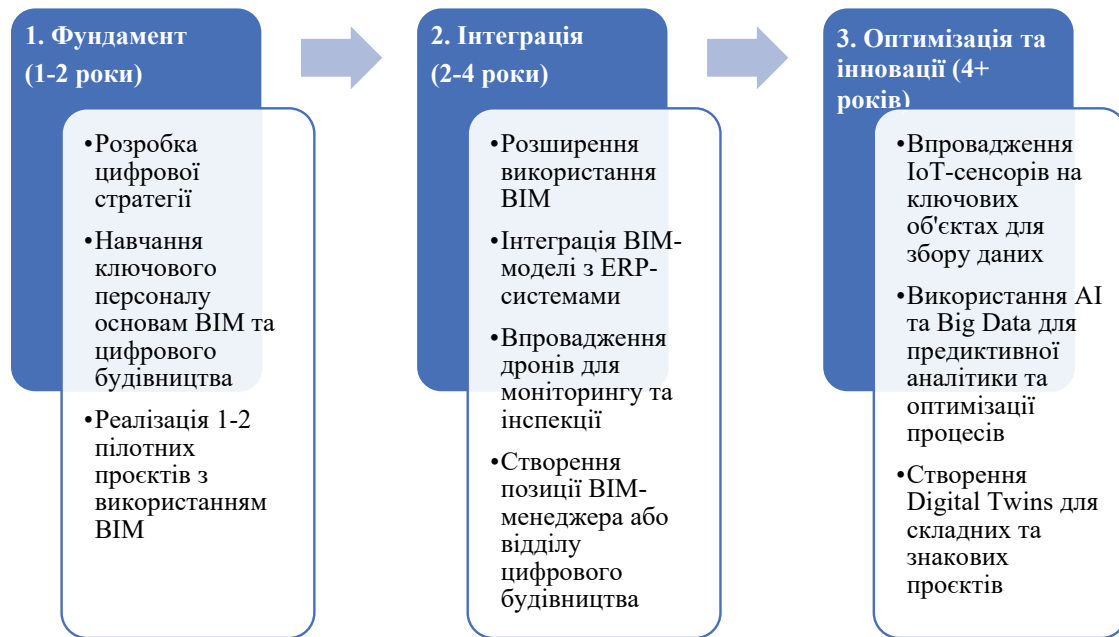


Рис. 2. Етапи цифрової трансформації діяльності будівельних девелоперських компаній

Джерело: розроблено автором

Висновки і перспективи подальших досліджень. Успіх будівельної девелоперської компанії в епоху цифрової трансформації залежить не від впровадження окремих технологій, а від синергетичної взаємодії двох груп факторів: технологічних та організаційно-управлінських. Технології, такі як BIM, IoT, AI та Digital Twins, створюють інструментарій для кардинального підвищення ефективності, в той час як стратегічне лідерство, інноваційна культура, гнучкість та розвиток людського капіталу формують організаційну спроможність цей інструментарій ефективно використовувати. Ігнорування однієї з цих складових неминуче призводить до невдачі трансформаційних зусиль. Цифровізація змінює традиційну бізнес-модель девелопера на сервісно-орієнтовану, що відкриває нові джерела доходу та підвищує конкурентоспроможність. В умовах України ключовим завданням є гармонізація національних стандартів BIM з міжнародними, роз-

будова системи підтримки компаній у сфері цифровізації та поетапне впровадження вимог щодо використання BIM у державних проєктах. Запропонований поетапний підхід до цифрової трансформації дозволить девелоперським компаніям мінімізувати ризики, підвищити організаційну стійкість і забезпечити довгострокову успішність у постійно змінному ринковому середовищі.

Подальші наукові дослідження варто присвятити кількісній оцінці економічного ефекту від впровадження окремих цифрових інструментів на українських будівельних підприємствах. Важливим також є розроблення практичної методології адаптації цифрової трансформації для компаній різного масштабу з урахуванням національної специфіки та існуючих бар'єрів. Окремого вивчення потребує питання формування нових цифрових компетенцій та розробка програм підготовки відповідних фахівців у співпраці з освітніми закладами.

Література

1. Musarat, Muhammad Ali & Hameed, Nasir & Altaf, Muhammad & Alaloul, Wesam & Al-Salaheen, Marsail & Alawag, Aawag. Digital Transformation of the Construction Industry: A Review. 2021. P. 897–902. DOI: 10.1109/DASA53625.2021.9682303. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9682303>
2. Jadidoleslami, Samereh, Azizi, Mojtaba, Zareravasan, Ahad, Sobhiyah, Mohammad Hossein. Evolution of Digital Transformation in Construction Research: Topic Modelling Analysis. *Journal of Information Technology Management*. 2025. № 17(2). P. 155–178. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2025.102210>
3. Naji, K.K., Gunduz, M., Alhenzab, F., Al-Hababi, H., & Al-Qahtani, A. Assessing the Digital Transformation Readiness of the Construction Industry Utilizing the Delphi Method. *Buildings*. 2024. № 14(3). P. 601. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings14030601>
4. Kruesi, L., Gao, S., Anwar, M., Cranefield, J., & Oliver, G. Digital transformation in the construction industry: Applying a Knowledge Management System lens. *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System*

Sciences, 2024. P. 5564–5573. *Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*. URL: <https://hdl.handle.net/10125/107053> (дата звернення: 01.10.2025).

5. Manuela, T. Kayembe, Ayodeji, Michael Obadire Navigating the transformation: a systematic analysis of Building Information Modelling, Artificial Intelligence and Internet of Things in smart construction logistics. *Modern Supply Chain Research and Applications*, 2025. № 7(2). P. 279–299. DOI: <https://doi.org/10.1108/MSRA-07-2024-0027>.

6. Титок В. В., Сиволап Ю. В. Економічні переваги використання BIM-технологій у будівельній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.170> 16

7. Войтович В. Вплив BIM-технологій на ефективність управління будівництвом. *Сучасні проблеми Архітектури та Містобудування*. 2025. № (71). С. 646–657. DOI: <https://doi.org/10.32347/2077-3455.2025.71.646-657>.

8. Díaz Schery, Carlos & Caiado, Rodrigo & Aguilar, Soraida & Rodriguez Vignon, Yiselis. Paths to BIM-based digital transformation: a bibliometric and systematic review of critical factors. *Engineering Construction & Architectural Management*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2023-1230> 11.

9. Beyond BIM: How Digital Twins are Revolutionizing Construction Project Management. *Medium (website)*. June 10, 2025. URL: <https://altersquare.medium.com/beyond-bim-how-digital-twins-are-revolutionizing-construction-project-management-9d73b3f41ec2> (дата звернення: 01.10.2025).

10. Omrany, H., Al-Obaidi, K.M., Husain, A., Ghaffarianhoseini, A. Digital Twins in the Construction Industry: A Comprehensive Review of Current Implementations, Enabling Technologies, and Future Directions. *Sustainability*. 2023. № 15. 10908. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151410908>.

11. Віртуальна реальність (VR) у нерухомості. *Wezom (website)*. 25.08.2022. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/virtualnaja-realnost-vr-v-nedvizhimosti> (дата звернення: 01.10.2025).

12. Бондаренко Д., Калашнікова К. Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2>

13. Wildenauer, Adrian & Basl, Josef & Underwood, Jason & Mbabu, Alex. Building-as-a-Service: Theoretical Foundations and Conceptual Framework. *Buildings*. 2022. № 12. 1594. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings12101594>

14. J. M., Omar, A. N., & Hanafi, M. H. Digital Transformation Framework For Contractors' Projects: A Comprehensive Structured Review. *International Journal of Innovation and Industrial Revolution*. 2024. № 6 (18). P. 112–125. DOI: 10.35631/IJIREV.618009.

15. The Importance of Digital Transformation in Construction. *ChaiOne (website)*. October, 15, 2024. URL: <https://www.chaione.com/blog/the-importance-of-digital-transformation-in-construction> (дата звернення: 01.10.2025).

16. Романенко О. В. Будівельна девелоперська компанія як складна адаптивна система. *Економічний простір*. 2025. № 204. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.266-272>.

17. Levi Olmstead. Digital Transformation in Construction (+Examples). *Whatfix Blog*. December 20, 2024. URL: <https://whatfix.com/blog/digital-transformation-construction/> (дата звернення: 01.10.2025).

References

1. Musarat, M. A., Hameed, N., Altaf, M., Alaloul, W., Al-Salaheen, M. and Alawag, A. (2021). Digital Transformation of the Construction Industry: A Review. P. 897–902. DOI:10.1109/DASA53625.2021.9682303

2. Jadidoleslami, S., Azizi, M., Zareravasan, A. and Sobhiyah, M. H. (2025). Evolution of Digital Transformation in Construction Research: Topic Modelling Analysis. *Journal of Information Technology Management*, № 17(2). P. 155–178. DOI:10.22059/jitm.2025.102210

3. Naji, K. K., Gunduz, M., Alhenzab, F., Al-Hababi, H. and Al-Qahtani, A. (2024). Assessing the Digital Transformation Readiness of the Construction Industry Utilizing the Delphi Method. *Buildings*, № 14(3). P. 601. DOI:10.3390/buildings14030601

4. Kruesi, L., Gao, S., Anwar, M., Cranefield, J. and Oliver, G. (2024). Digital transformation in the construction industry: Applying a Knowledge Management System lens. *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii: HICSS, P. 5564–5573. Available at: <https://hdl.handle.net/10125/107053>

5. Kayembe, M. T. and Obadire, A. M. (2025). Navigating the transformation: a systematic analysis of Building Information Modelling, Artificial Intelligence and Internet of Things in smart construction logistics. *Modern Supply Chain Research and Applications*, № 7(2). P. 279–299. DOI:10.1108/MSRA-07-2024-0027

6. Tytok, V. V. and Syvolap, Yu. V. (2024). Ekonomichni perevahy vykorystannia BIM-tekhnologii u budivelnii sferi [The Economic Advantages of Applying BIM Technologies in the Construction Sector]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 6. doi:10.32702/2306-6814.2024.6.170 [in Ukrainian].

7. Voitovych, V. (2025). Vplyv BIM-tekhnologii na efektyvnist upravlinnia budivnytstvom [Impact of BIM Technologies on Construction Management Efficiency]. *Suchasni problemy arkhitektury ta mistobuduvannia*, № 71. P. 646–657. DOI:10.32347/2077-3455.2025.71.646-657 [in Ukrainian].

8. Díaz Schery, C., Caiado, R., Aguilar, S. and Rodriguez Vignon, Y. (2024). Paths to BIM-based digital transformation: a bibliometric and systematic review of critical factors. *Engineering, Construction & Architectural Management*. DOI:10.1108/ECAM-12-2023-1230

9. Altersquare (2025). Beyond BIM: How Digital Twins are Revolutionizing Construction Project Management. *Medium Blog*, 10 June. Available at: <https://altersquare.medium.com/beyond-bim-how-digital-twins-are-revolutionizing-construction-project-management-9d73b3f41ec2>
10. Omrany, H., Al-Obaidi, K.M., Husain, A. and Ghaffarianhoseini, A. (2023). Digital Twins in the Construction Industry: A Comprehensive Review of Current Implementations, Enabling Technologies, and Future Directions. *Sustainability*, № 15. 10908. DOI:10.3390/su151410908
11. Wezom (2022). Virtualna realnist (VR) u nerukhomosti [Virtual Reality (VR) in Real Estate]. *Wezom Blog*, 25 August. Available at: <https://wezom.com.ua/ua/blog/virtualnaja-realnost-vr-v-nedvizhimosti> [in Ukrainian].
12. Bondarenko, D. and Kalashnikova, K. (2024). Tsyfrovizatsiia budivelnoi haluzi Ukrainy: analiz stanu, problem ta perspektyv rozvytku [Digitalization of Ukraine's Construction Industry: Analysis of Status, Challenges and Development Prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 65. doi:10.32782/2524-0072/2024-65-2 [in Ukrainian].
13. Wildenauer, A., Basl, J., Underwood, J. and Mbabu, A. (2022). Building-as-a-Service: Theoretical Foundations and Conceptual Framework. *Buildings*, 12, p. 1594. DOI:10.3390/buildings12101594
14. Omar, J.M., Omar, A.N. and Hanafi, M.H. (2024). Digital Transformation Framework For Contractors' Projects: A Comprehensive Structured Review. *International Journal of Innovation and Industrial Revolution*, № 6(18). P. 112–125. doi:10.35631/IJIREV.618009
15. ChaiOne (2024). The Importance of Digital Transformation in Construction. *ChaiOne Blog*, 15 October. Available at: <https://www.chaione.com/blog/the-importance-of-digital-transformation-in-construction>
16. Romanenko, O.V. (2025). Budivelna developerska kompaniia yak skladna adaptivna systema [Construction Development Company as a Complex Adaptive System]. *Ekonomichnyi prostir*, № 204. DOI:10.30838/EP.204.266-272 [in Ukrainian].
17. Olmstead, L. (2024). Digital Transformation in Construction (+Examples). *Whatfix Blog*, 20 December. Available at: <https://whatfix.com/blog/digital-transformation-construction/>

УДК 331.526:332.1

Скрильник Андрій Сергійович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
докторант кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Skrylnyk Andrii

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing,
Doctoral Candidate at the Department of Finance, Banking Business and Taxation
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»
ORCID: 0000-0001-9622-4217

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11433

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В ГРОМАДАХ

BUSINESS RELOCATION AS A TOOL FOR PRESERVING INCLUSIVE EMPLOYMENT IN COMMUNITIES

Анотація. Вступ. Повномасштабна війна 2022 року зруйнувала виробничі ланцюги та ринок праці, спричинивши масове переміщення бізнесу і робочої сили. Підприємства у прифронтових регіонах зазнали втрат активів і скорочення персоналу, тоді як приймаючі громади отримали приплив підприємств та внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За цих умов релокація бізнесу виступає не лише засобом збереження підприємств, а й інструментом інклюзивної зайнятості для вразливих груп населення у більш безпечних регіонах.

Мета. Метою дослідження є проаналізувати релокацію бізнесу як інструмент збереження інклюзивної зайнятості у територіальних громадах України. Для досягнення цієї мети окреслено масштаби і географію переміщення українських підприємств в умовах воєнного стану, оцінено вплив релокації на місцеві ринки праці та бюджети громад, виявлено основні проблеми, з якими стикаються релокований бізнес і громади, а також визначено умови ефективності релокації у воєнний та післявоєнний періоди.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження слугували офіційні дані державної програми релокації підприємств, аналітичні дані платформи Opendatabot, результати опитувань громад, а також наукові праці 2022–2025 рр. У процесі дослідження застосовано контент-аналіз нормативно-аналітичних джерел, описову статистику (для оцінки масштабів релокації, динаміки зайнятості та бюджетних показників), порівняльний та кластерний підходи (для типології приймаючих регіонів), а також елементи соціологічного аналізу (інтерпретація відповідей опитаних громад).

Результати. Встановлено, що внутрішня релокація бізнесу дозволила зберегти значний обсяг робочих місць, перерозподіливши зайнятість до відносно безпечних регіонів (насамперед західні області та столичний регіон). Ідентифіковано критичні вузькі місця та виклики для релокованого бізнесу і громад: дефіцит виробничих і житлових площ, обмежені енергетичні потужності, розрив усталених ланцюгів постачання, посилення конкуренції на приймаючих ринках, фінансові та регуляторні бар'єри тощо.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів політики для підвищення ефективності релокації. Зокрема, доцільним є розширення державної підтримки релокованих підприємств (компенсація витрат на переїзд, податкові канікули, пільгове кредитування, запровадження механізму «єдиного вікна» для супроводу бізнесу). На рівні громад рекомендовано інвестувати в інфраструктуру під потреби релокованого бізнесу (створення індустріальних парків, реєстрів вільних виробничих площ, проведення енергомодернізації) та запровадити інклюзивні інструменти ринку праці – програми навчання і перекваліфікації, ваучери для найму ВПО, дотримання інклюзивних стандартів працевлаштування тощо.

Перспективи. Подальші дослідження мають оцінити стійкість релокованих підприємств за галуззю, розміром і регіоном, проаналізувати вплив на домогосподарства працівників (добробут, наміри повернення чи закріплення), а також

змодельовати післявоєнну реінтеграцію бізнесу з урахуванням стимулів повернення (страхування ризиків, фінансування відбудови, гарантії безпеки). Використання міжнародного досвіду (МОП, ПРООН, Світовий банк) створить основу для вдосконалення політики регіонального розвитку й ринку праці, що дозволить підвищити вигоди та знизити ризики релокації у відновленні України.

Ключові слова: релокація бізнесу, інклюзивна зайнятість, територіальні громади, ринок праці, відновлення.

Summary. Introduction. The full-scale war of 2022 destroyed production chains and the labor market, causing a massive relocation of businesses and the workforce. Enterprises in frontline regions suffered asset losses and staff reductions, while host communities experienced an influx of enterprises and internally displaced persons (IDPs). Under these circumstances, business relocation serves not only as a means of preserving enterprises but also as a tool for inclusive employment of vulnerable population groups in safer regions.

Purpose. The purpose of the study is to analyze business relocation as a tool for preserving inclusive employment in Ukrainian territorial communities. To achieve this objective, the research outlines the scale and geography of Ukrainian enterprise relocations under martial law, evaluates their impact on local labor markets and community budgets, identifies the key challenges faced by relocated businesses and host communities, and determines the conditions for effective relocation during wartime and the post-war recovery period.

Materials and Methods. The information base of the study includes official data from the state program of enterprise relocation, analytical data from the Opendatabot platform, results of community surveys, as well as academic works published between 2022 and 2025. The research methodology involves content analysis of normative and analytical sources, descriptive statistics (to assess the scale of relocation, employment dynamics, and budgetary indicators), comparative and cluster approaches (to typologize host regions), and elements of sociological analysis (interpretation of community survey responses).

Results. It was established that internal business relocation made it possible to preserve a significant number of jobs by redistributing employment to relatively safer regions (primarily western oblasts and the capital region). Critical bottlenecks and challenges for relocated businesses and communities were identified, including shortages of industrial and residential facilities, limited energy capacities, disruptions in established supply chains, intensified competition in host markets, and financial and regulatory barriers. Based on the analysis, a set of policy measures to improve the effectiveness of relocation is proposed. In particular, it is advisable to expand state support for relocated enterprises (reimbursement of relocation costs, tax holidays, concessional loans, introduction of a “one-stop-shop” support mechanism). At the community level, investments in infrastructure tailored to the needs of relocated businesses are recommended (industrial parks, registries of available production facilities, energy modernization), along with the introduction of inclusive labor market instruments – training and re-skilling programs, hiring vouchers for IDPs, and compliance with inclusive employment standards.

Prospects. Future research should assess the resilience of relocated enterprises by industry, size, and host region; analyze the micro-level effects on employee households (changes in well-being, intentions to return or remain); and model post-war business reintegration, taking into account return incentives (war-risk insurance, reconstruction financing, security guarantees). The use of international experience (ILO, UNDP, World Bank) will provide a solid basis for improving regional development and labor market policies, helping to maximize the benefits and reduce the risks of business relocation during Ukraine’s recovery.

Key words: business relocation, inclusive employment, territorial communities, labor market, recovery.

Постановка проблеми. Повномасштабне воєнне вторгнення та економічні потрясіння, що розпочалися в Україні у 2022 р., зумовили різке погіршення ситуації на ринку праці. У прифронтових регіонах відбулося масове знищення або зупинення підприємств, що спричинило втрату робочих місць і відтік трудових ресурсів [1]. За перші місяці війни тисячі громадян залишилися без роботи та доходів, особливо в зоні активних бойових дій. Одночасно виникла потреба в працевлаштуванні значної кількості внутрішньо переміщених осіб у відносно спокійних регіонах. Постає проблема збереження інклюзивної зайнятості — тобто залучення до економічної діяльності всіх груп населення, включно з найбільш уразливими (ВПО, люди з інвалідністю, молодь, матері з дітьми, ветерани тощо) — в умовах масштабних переміщень і руйнувань. Розбалансування регіональних економік проявилось у тому, що громади сходу і півдня України втратили значну частку

бізнес-активності та платників податків, тоді як західні та центральні області відчували різкий притік населення і підприємств. За таких умов релокація бізнесу — переміщення підприємств із небезпечних територій у безпечніші регіони країни — стала розглядатися як один з ключових інструментів антикризового реагування. Завдяки релокації багато фірм отримали шанс продовжити діяльність, уникнувши фізичного знищення, та зберегти трудові колективи [2]. Відтак релокація на пряму сприяє підтриманню зайнятості як у громадах-реципієнтах (що отримують нові робочі місця разом з бізнесом), так і опосередковано у громадах-донорах (оскільки зберігається можливість повернення підприємств та працівників після стабілізації ситуації). Водночас процес переміщення підприємств супроводжується низкою викликів — значними фінансовими витратами на переїзд, вирішенням логістичних питань, необхідністю інтегруватися в нове бізнес-середовище, знайти по-

стачальників і кадри на новому місці тощо[16]. Для громад-донорів релокація означає втрату частини економічного потенціалу, податків і робочих місць, а для громад-реципієнтів — додаткове навантаження на інфраструктуру та соціальну сферу, необхідність оперативно приймати і підтримувати переміщені фірми та їхніх працівників. Таким чином, постала важлива науково-практична проблема: як максимально ефективно використати інструмент релокації бізнесу задля збереження інклюзивної зайнятості в територіальних громадах у період війни та повоєнного відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика релокації бізнесу та її соціально-економічних наслідків привернула значну увагу науковців і експертів у 2022–2025 рр. Дослідники розглядають релокацію як чинник зміцнення економічної безпеки, стійкості ринку праці та інклюзивності зайнятості в умовах війни. Зокрема, І. Б. Запужляк та О. А. Красняк одними з перших визначили сутність і типи релокації, окресливши основні проблеми, з якими стикаються підприємства при переміщенні (логістичні перепони, дефіцит ресурсів тощо) [3; 4].

Н. Б. Зеліско розглянула релокацію як важливий чинник економічної безпеки держави та збереження трудового потенціалу: на її думку, переміщення підприємств дозволило забезпечити активи, відновити діяльність і — головне — втримати робочі місця працівників [5]. Дослідниця водночас підкреслила ризики та високу вартість такого кроку для бізнесу, логістичні й бюрократичні перепони, обмеженість ресурсів на новому місці, акцентувавши, що внутрішня релокація є більш ефективним сценарієм з точки зору збереження трудового потенціалу порівняно з виїздом підприємств за кордон.

Т. П. Шепель здійснила ретроспективний аналіз функціонування релокованих підприємницьких структур України та визначила їхню роль у забезпеченні економічної стійкості держави в період кризи [6]. Серед ключових чинників вимушеної релокації вона виділила військову загрозу, економічну нестабільність і зміни регуляторного середовища. Дослідниця детально описала адаптацію бізнесів після переїзду — відновлення виробництва, налагодження логістики, взаємодію з місцевою владою та громадою — і дійшла висновку, що за наявності належних умов ці підприємства можуть успішно розвиватися на новому місці, генерувати нові робочі місця та стати каталізатором посткризового зростання економіки.

Окремий напрям досліджень стосується зв'язку релокації з інклюзивністю ринку праці. Так, Н. В. Павліха аналізує транскордонне співробітництво як інструмент релокації бізнесу та розвитку інклюзивного, стійкого ринку праці в умовах війни та повоєнної відбудови [7]. Дослідниця підкреслює, що в умовах кризи релокація має здійснювати-

ся з людиноцентричним підходом, збалансовуючи інтереси бізнесу і найманих працівників. Вона вводить поняття «релокаційні пакети» — комплекс підтримки персоналу під час переміщення (оплата транспорту, підйомні виплати, сприяння працевлаштуванню членів родин тощо) — як засіб підвищення соціальної стійкості. Релокація бізнесу, поєднана з перепідготовкою кадрів і розвитком гнучких форм зайнятості, сприяє збереженню інклюзивності ринку праці навіть у воєнний час.

Важливе емпіричне підґрунтя щодо масштабів і ефективності релокації сформулювали недавні кількісні дослідження. М. К. Мигаль проаналізувала відкриті дані та підтверджує значний масштаб релокації, що лежить в основі стратегії виживання підприємництва [8]. Додатково, Всеукраїнська асоціація громад у 2024 р. провела опитування 144 громад щодо впливу релокованого бізнесу: 47% опитаних громад безпосередньо відзначили переважно позитивні зміни в економіці та зайнятості від прибуття бізнесів, ще ~25% оцінили вплив нейтрально, і лише 2% — негативно [9]. Таким чином, емпіричні дані засвідчують переважно позитивний ефект релокації для приймаючих громад (створення робочих місць, пожвавлення економічної активності, наповнення бюджетів), хоча вплив може різнитися залежно від регіону та спроможності громад прийняти бізнес.

Зарубіжні та міжнародні дослідники також приділяють увагу цій проблематиці. Мережко В. М., Іванченко Г. В. у своїй роботі про урядову реакцію на війну проаналізували реалізацію програми релокації бізнесу в Україні, відзначивши важливість своєчасної державної підтримки для евакуації підприємств і збереження робочих місць [10]. А. Olechnicka, А. Kniazevych дослідили просторові аспекти релокації українських високотехнологічних компаній як у межах країни, так і за кордон (до Польщі). Вони виявили, що 78% ІТ-фірм, переміщених у західні області України, відновили свою діяльність, тоді як у Польщі українські високотехнічні фірми зіткнулися передусім з правовими бар'єрами, але їхня присутність створює можливості для глибшої економічної інтеграції [11]. Це свідчить про адаптивність українського бізнесу та актуальність міжнародної кооперації для підтримки релокації.

Таким чином, аналіз останніх досліджень підтверджує, що релокація бізнесу стала важливим предметом наукової уваги, а її роль у збереженні виробничого і людського капіталу в умовах війни визнається як вітчизняними, так і іноземними фахівцями. Водночас залишається низка недостатньо вивчених аспектів — зокрема, довгострокові наслідки релокації для інклюзивного розвитку ринку праці на рівні громад, ефективність різних форм державної та місцевої підтримки, механізми реінтеграції бізнесу після війни. Саме на заповнення цих прогалин спрямовано дане дослідження, яке узагальнює досвід попередників та пропонує науково-практичні

підходи до використання релокації бізнесу як інструменту підтримки інклюзивної зайнятості в громадах.

Метою статті є дослідити релокацію бізнесу як інструмент збереження інклюзивної зайнятості на рівні територіальних громад України. Для досягнення поставленої мети проаналізовано масштаби та географічну структуру переміщення українських підприємств в умовах воєнного стану, оцінено внесок релокації у збереження робочих місць та фінансову стійкість приймаючих громад, виявлено основні проблеми, з якими стикаються релокований бізнес і громади, а також окреслено перспективні напрями підвищення ефективності цього інструменту в контексті післявоєнного відновлення. Особливу увагу приділено інклюзивному аспекту — інтеграції вразливих груп працівників (ВПО, осіб з інвалідністю тощо) у ринок праці через механізм релокації бізнесу.

Основна частина. З початку повномасштабної війни держава запровадила програму релокації підприємств із зон бойових дій до більш безпечних регіонів. За підтримки Міністерства економіки та цифрової платформи Prozorro.Продажі вдалося налагодити перевезення виробничих потужностей і підбір приймаючих майданчиків для значної кількості підприємств. Станом на жовтень 2023 р. в рамках цієї програми офіційно переміщено близько 840 підприємств, з яких понад 667 вже відновили діяльність на новому місці [12]. Однак масштаби релокації не обмежуються державною програмою — багато бізнесів евакуювалися самостійно. За оцінками, загалом протягом першого року війни було здійснено близько 18 944 переміщень компаній з однієї області в іншу [9; 13]. Ця цифра включає як повний релокейт підприємств, так і релокацію окремих підрозділів або потужностей. Найбільше бізнесів виїхало з прифронтових регіонів та столиці: з м. Києва — 33,2% від усіх релокацій, з Дніпропетровської області — 9,6%, Київської — 8,5%, значний відтік також з Харківщини, Донеччини, Запоріжжя [12; 18]. Це цілком закономірно, адже саме ці території зазнали найбільших руйнувань та загроз для бізнесу.

Потоки релокованого бізнесу сформували нову економічну карту країни. Цікаво, що ті самі регіони, які лідирують за «втратою» підприємств, очолюють перелік і за кількістю прийнятих релокантів. Столичний регіон (м. Київ та область) попри небезпеку виступив основним хабом для переміщених компаній — на нього припало майже 28% внутрішніх релокацій [8; 9]. Київ приваблює підприємців навіть у воєнний час завдяки місткій економіці, споживчому попиту та збереженню ділової інфраструктури. Серед відносно безпечних областей найбільше бізнесів прийняли Львівщина (близько 200–250 підприємств тільки у 2022 р.), Закарпаття, Івано-Франківщина, Чернівецька і Тернопільська області [12; 17]. Передусім релоканти обирали західні та центральні регіони, віддалені від фронту й ближчі до кордону з ЄС, що гарантувало безпечніше середовище для

роботи та налагодження логістики. Винятком стала Дніпропетровщина, яка, попри відносну близькість до зони бойових дій, прийняла понад 7% релокованих компаній — завдяки своєму потужному промисловому потенціалу та ролі логістичного вузла для підприємств зі сходу, які не могли переміститися надто далеко. Натомість прикордонні з півночі регіони (наприклад, Житомирщина, Рівненщина) виявилися менш привабливими через потенційну загрозу вторгнення з білоруського напрямку [12; 13].

За рік війни географія розміщення бізнесу стабілізувалася: частина релокованих підприємств згодом повернулася назад після покращення безпекової ситуації у рідних містах (за даними, близько 173 компаній зрештою повернулися у свої регіони, з них 59 — до Києва), тоді як інші були змушені повторно змінювати локацію і поки залишаються в приймаючих громадах. Цей динамічний процес триває і остаточно карта дислокації бізнесу залежатиме від розвитку воєнно-політичної обстановки. Варто зауважити, що значна частка українських підприємств розглянула також варіант міжнародної релокації — переміщення за кордон. За оцінками, приблизно 62% бізнесів, які релокувалися за межі України, обрали країни Європейського Союзу; майже половина з них зосередилася у сусідній Польщі, значна частина — в Німеччині, Чехії, Словаччині, Румунії. Виїзд за кордон дає доступ до більш стабільних умов і ринків, але водночас означає втрату виробничого і людського потенціалу для України [12; 14; 16]. Позитивним є той факт, що більшість релокованих підприємств залишилися всередині країни, спираючись на державну підтримку та патріотичні мотиви розвитку власної справи у важкі часи.

При ухваленні рішення про переміщення в певний регіон бізнес враховує комплекс критичних чинників. Безпечність території є базовим мотивом — підприємства насамперед обирають області, віддалені від бойових дій, що пояснює потужний притік бізнесу на Захід і Центр України. Але сама по собі безпека не гарантує успішної релокації. Важливими є також наявність розвинутої інфраструктури (транспортної, виробничої, комунікаційної), доступність ресурсів (сировини, енергопостачання, землі), трудовий потенціал приймаючої громади, проактивність місцевої влади щодо підтримки бізнесу, місткість локального ринку та рівень витрат на оренду чи придбання майна [5; 6; 10]. У таблиці 1 узагальнено ключові фактори привабливості громади для релокованого бізнесу із прикладами їх прояву на практиці.

Аналіз табл. 1 показує, що для успішної релокації необхідне поєднання кількох умов: безпека + інфраструктура + ресурси + підтримка. Конкурентна боротьба громад за переміщений бізнес фактично залежить від їхньої спроможності забезпечити такий комплекс. Досвід 2022–2023 рр. демонструє, що підприємства найчастіше обирали регіони, які могли

запропонувати відносну безпеку, наявність логістики та кадрів. Наприклад, Львівська і Вінницька області завдяки завчасно створеним індустріальним паркам, наявній інфраструктурі та проактивній політиці влади залучили сотні релокованих виробництв [15; 17]. Натомість окремі області, які мали сприятливі умови, але не використали їх, отримали значно менше переваг від релокації бізнесу [18]. Отже, громади з кращою інфраструктурою, трудовим потенціалом і партнерським підходом до інвесторів виграють конкуренцію за релокантів.

Варто зауважити, що здатність до релокації різниться залежно від галузі економіки. Статистика свідчить, що найчастіше переїжджали підприємства, менш прив'язані до місцевих ресурсів і з мобільнішим обладнанням. Так, серед релокованих бізнесів домінують фірми оптової та роздрібною торгівлі — близько 39% усіх переміщень. Помітну частку склали також підприємства сфери будівництва (~6%), сектор операцій з нерухомістю (~4–4,5%), деякі переробні виробництва [12]. Натомість великі промислові гіганти (металургія, хімія, добувна про-

мисловість) майже не змогли релокуватися через прив'язаність до сировинної бази, громіздке обладнання та величезні витрати на транспортування. Це призвело до того, що значна частина робочих місць у важкій промисловості просто була втрачена до кінця війни, тоді як робочі місця у торгівлі та послугах «мігрували» разом із бізнесом. З поглядом інклюзивної зайнятості, торгівля та сфера послуг забезпечують роботою багато жінок, молоді, малокваліфікованих працівників — тобто ті групи, для яких було критично важливо зберегти вакансії [9; 10]. Саме ці сектори виявилися найбільш «мобільними» і продовжили діяльність у релокації. Водночас держава має звернути особливу увагу на підтримку або консервацію великих промислових роботодавців, які не змогли переміститися: їх занепад боляче вдарив по економіці регіонів і може спричинити довготривале структурне безробіття.

Практика релокації показала, що одні громади значно краще впоралися із залученням переміщеного бізнесу, ніж інші. Крім факторів безпеки та логістики, про які вже йшлося, ключову роль відіграв рівень

Таблиця 1

**Ключові фактори, що визначають привабливість громади для релокації бізнесу
(в умовах війни)**

Фактор на рівні громади	Значення для релокації бізнесу
Безпекова ситуація (рівень воєнних ризиків)	Віддаленість від бойових дій є ключовим чинником релокації бізнесу. Тому основні переміщення зосереджені у західних і центральних регіонах. Громади біля західного кордону стали головними центрами прийому завдяки безпеці, тоді як північні області залучили мінімум підприємств.
Інфраструктура та логістика (транспорт, зв'язок, промислова інфраструктура)	Розвинена інфраструктура — ключова перевага громад-приймачів. Транспорт і виробничі площі спрощують запуск бізнесу. Логістика Закарпаття й Львівщини сприяла ефективній роботі, а Дніпропетровщина приваблює компанії, що не можуть переміститися далеко.
Доступність ресурсів (сировина, енергопостачання, земельні ділянки)	Громади з надійним енергопостачанням, ресурсами та індустріальними парками більш привабливі для виробничих компаній. Для агропереробних підприємств важливе розташування поруч із джерелами сировини. У Вінницькій області створено три індустріальні парки для релокованих виробництв, що зменшує витрати на запуск.
Трудові ресурси (кваліфікована робоча сила на місці)	Релоковані підприємства потребують доступу до кваліфікованих кадрів. Громади з університетами інтегрують бізнес швидше. Київ прийняв 28% релокацій завдяки концентрації фахівців і ринку. IT- та сервісні компанії обирають міста з освітнім і науковим потенціалом.
Підтримка з боку влади (інституційна підтримка, пільги)	Активна місцева влада є вирішальним чинником релокації. Регіони з програмами підтримки, грантами й податковими пільгами успішніше залучають бізнес. На Львівщині реалізовано ваучери та гранти, влада супроводжує релокації, що дозволило прийняти близько 1200 підприємств від початку війни.
Ринковий потенціал громади (місткість локального ринку, близькість до клієнтів або ЄС)	Близькість до великих ринків чи кордону з ЄС підвищує привабливість територій. Компанії оптової торгівлі (~39% релокацій) обирають центри споживання й дистрибуції. Частина дистриб'юторів перемістила офіси на Захід для імпорту через європейський кордон, тоді як Київ зберігає статус найбільшого внутрішнього ринку, що притягує бізнес навіть у воєнних умовах.
Витрати та доступність майна (вартість оренди, наявність площ)	Серед ключових чинників релокації — економічні умови. Бізнес обирає громади з доступною орендою, адже висока вартість є бар'єром для 13% підприємств. У малих містах Центру й Заходу оренда дешевша, ніж у Києві чи Львові, що створює перевагу. Наявність готових площ або реєстрів нерухомості спрощує пошук, тоді як їх відсутність ускладнила переїзд 22% релокантів.

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 6; 7; 8; 9; 11; 15; 18]

Таблиця 2

Кластери приймаючих регіонів України та вплив релокації бізнесу на громади

Регіональний клас-тер	Основні сфери	Позитивні ефекти (основні переваги)	Виклики та ризики (основні недоліки)
Західні прикордонні області (Львівська, Закарпатська, Чернівецька, Тернопільська та ін.)	Промисловість (переробна, легка); машинобудування; ІТ та креативні індустрії; торгівля експортно-імпортна	1. Економічне зростання: підвищення зайнятості (~18% громад) та зростання податкових надходжень (~16%). 2. Кластеризація: формування виробничих кластерів посилює ефективність і продуктивність регіону. 3. Євроінтеграція: розширення зовнішніх ринків і залучення інвестицій.	1. Перевантаження інфраструктури: зростання виробництв спричиняє дефіцит площ і підвищення оренди. 2. Конкуренція за ресурси: місцеві компанії відчувають кадровий тиск через перетік працівників у релокований бізнес.
Центральні метрополії (м. Київ, Київська обл., Вінницька, інші міста)	Оптова та роздрібна торгівля; послуги (фінанси, ІТ, консалтинг); освіта та наука; легка промисловість	1. Розвиток ринку: нові компанії урізноманітнюють локальний бізнес і стимулюють ділову активність. 2. Інновації: переміщені університети, наукові установи та ІТ-фірми посилюють інноваційний потенціал. 3. Бюджети: великі платники податків після релокації переорєструються на місці, що підвищує надходження (податок на прибутки, ПДФО).	1. Конкуренція: у мегаполісах новим компаніям важче закріпитися; 29,8% громад оцінили вплив як нейтральний, але місцевий бізнес іноді витісняють сильніші релоканти. 2. Ціновий тиск: для малих підприємств висока вартість життя в центрах може стати причиною повторного переїзду у дешевші регіони чи за кордон.
Південний логістичний хаб (Одещина та інші південні регіони)	Транспорт і логістика; складське господарство; агро-експортні компанії; торгівля пальним, запчастинами	1. Логістичні ланцюги компаній, пов'язані з портами (зокрема агроекспортери), можуть працювати ближче до пунктів відвантаження. 2. Зайнятість: перенесення офісів і складів у портові міста підтримало робочі місця в транспортних, експедиторських і складських компаніях, попри воєнні ризики.	1. Логістичні обмеження: через блокаду морських шляхів підприємства залежать від перевантажених наземних маршрутів, що знижує ефективність південних громад. 2. Втрати активів: пошкодження складів і втрата активів зменшує інвестиційну привабливість регіону без гарантій безпеки.
Східний промисловий пояс (близький тил) (Дніпропетровська область, Запоріжжя, Кіровоградщина)	Важка промисловість; машинобудування; будівельні компанії (інфраструктурні проекти); видобувна галузь	1. Збереження потенціалу: перенесення підприємств у прилеглі до фронту райони дозволило уникнути зупинки стратегічних виробництв. 2. Відбудова: будівельні та інфраструктурні компанії, перемістившись у тил, можуть швидше розпочати відновлення звільнених територій. 3. Синергія: релокований бізнес інтегрується з місцевими ланцюгами постачання.	1. Безпека: близькість до фронту спричиняє тривоги, ризик ударів і простої виробництва, зростають витрати на укріплення й генератори. 2. Обмежений притік: у центральні регіони релокуються переважно компанії зі специфічним обладнанням, яке складно транспортувати.

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 2; 6; 9; 11; 15; 17; 18]

соціально-економічного розвитку громад до війни. Великі міста та економічно розвинені територіальних громад з наявною інфраструктурою (промисловими площами, складськими приміщеннями, енергомережами), кваліфікованою робочою силою та прозорим діловим середовищем отримали конкурентну перевагу у боротьбі за релоковані компанії [16].

Натомість малі віддалені громади з вузькою економічною базою (особливо сільські райони) майже не змогли привабити до себе переміщені підприємства, хіба що зовсім невеликі або аграрного профілю. Це призводить до територіальної диференціації: більш розвинені та безпечні громади накопичують бізнес-активність, тоді як депресивні території ризикують ще більше відстати. Для згладжування цих диспропорцій державна політика має включати елементи просторового вирівнювання — наприклад, цільові програми стимулювання релокації саме в ті громади, які критично потребують нових робочих місць (монофункціональні міста, сільські райони з масовим розселенням ВПО тощо). Також актуальним є питання майбутнього релокованих підприємств після війни. В ідеалі, після перемоги частина бізнесів повернеться у відбудовані рідні міста, не залишивши провалля в економіці приймаючих громад. Це може бути реалізовано через створення філій: головний офіс чи основне виробництво повернеться додому, а на новому місці залишиться підрозділ або дочірня компанія. Таким чином, робочі місця зберігатимуться в обох локаціях, і сформується довгострокове міжрегіональне партнерство.

Для кращого розуміння регіональних особливостей впливу релокації бізнесу на громади доцільно розглянути кластерну модель, що групує області за типом прийнятого бізнесу та специфікою наслідків. Таблиця 2 узагальнює основні класи приймаючих регіонів (західні прикордонні, центральні метрополії, південні логістичні хаби, східний промисловий пояс) та характерні переваги і виклики релокації для кожного кластеру.

Як показує таблиця 2, у більшості кластерів переваги від релокації переважають надоліки. Західні та центральні області максимально використали можливості переміщення бізнесу — завдяки безпечному середовищу, розвиненій інфраструктурі та активній підтримці вони прийняли сотні фірм, що дало поштовх їхньому розвитку [14; 15; 17]. Натомість південні та східні регіони зіткнулися зі значними ризиками й обмеженнями через близькість війни, хоча навіть там релокація допомогла уникнути повного колапсу промисловості і підготувала плацдарм для майбутньої відбудови. Основні виклики, спільні для всіх громад-реципієнтів, — це навантаження на інфраструктуру (нестача приміщень, енергопотужностей, житла), конкуренція з місцевим бізнесом та невизначеність щодо довгострокових планів релокованих підприємств. При цьому доцільно рекомендувати зміцнювати спроможність

громад через інвестиції в інфраструктуру, стимулювати партнерство між релокованими і місцевими компаніями та впроваджувати механізми страхування ризиків, щоб мінімізувати можливі негативні наслідки релокації.

Висновки та перспективи. Релокація бізнесу під час війни стала дієвим механізмом збереження економічного потенціалу країни та захисту інклюзивної зайнятості населення. Переміщення сотень підприємств у більш безпечні регіони дозволило уникнути масового безробіття в прифронтових областях і забезпечило роботою тисяч переселенців у приймаючих громадах. Орієнтовно 19000 міжрегіональних релокацій бізнесу в 2022–2024 рр. допомогли зберегти виробничі активи фірм, відновити їхню діяльність і — головне — утримати робочі місця працівників. Отже, релокація стала не лише вимушеною реакцією на кризу, а й частиною стратегії забезпечення стійкості ринку праці: вона підтримує економічну активність та доходи населення навіть за надзвичайних обставин.

Завдяки релокації інклюзивна зайнятість у громадах отримала нові можливості для розвитку — багато ВПО, жінок, молоді змогли знайти роботу за місцем нового проживання, в тому числі у гнучких форматах (дистанційно, часткова зайнятість тощо). Водночас громади-«донори» (ті, що втратили бізнеси) зберегли шанс повернути свої трудові ресурси після деокупації, оскільки підприємства не припинили існування, а лише тимчасово перемістилися. Релокація бізнесу продемонструвала приклад солідарності регіонів: одні території надали притулок іншим, щоб у масштабах країни зберегти людський капітал і запобігти соціальному колапсу.

Для громад-реципієнтів релокація бізнесу загалом мала позитивний ефект, оскільки забезпечила притік інвестицій, пожвавлення ділової активності та зростання бюджетних надходжень, що розширило економічну базу регіонів. Це створило додаткові можливості для розвитку інфраструктури, освіти та соціальних послуг, а також сприяло підвищенню якості життя мешканців. Разом з підприємствами у громади прийшли нові технології, бізнес-культура та ділові зв'язки, що стало своєрідним «обміном кров'ю» між регіонами й підвищило конкурентоспроможність національної економіки у довгостроковій перспективі. Таким чином, досвід перших воєнних років підтвердив, що вигоди від релокації суттєво переважають потенційні ризики, за умов належної підтримки бізнесу та активної позиції приймаючих територій.

Для подальшого розвитку політики релокації бізнесу і підтримки інклюзивної зайнятості потрібні комплексні скоординовані заходи. Необхідно продовжувати та посилювати державні програми стимулювання релокації. Зокрема, доцільним є розширення пакету державної підтримки релокованих підприємств: компенсація витрат на транспортування обладнання і персоналу, надання податкових канікул

на новому місці, виділення грантів на відновлення виробництва, пільгові кредити на поповнення обігового капіталу тощо. Доцільно створити спеціальні інституційні механізми — наприклад, формат «єдиного вікна» підтримки релокованого бізнесу, де підприємці отримували б консультативну допомогу з юридичних, фінансових, логістичних питань у процесі переїзду та адаптації. На рівні територіальних громад варто заснувати місцеві фонди розвитку бізнесу і активніше залучати міжнародну допомогу для розбудови інфраструктури під потреби релокантів (індустріальні парки, бізнес-центри, коворкінги, навчальні хаби для підготовки працівників).

Щодо післявоєнного розвитку ринку праці, автор окреслює кілька стратегічних напрямів. По-перше, потрібне планування реінтеграції релокованого бізнесу до рідних регіонів після війни. Доцільно розробити стимули для добровільного повернення підприємств у деокуповані території — програми страхування воєнних ризиків, фінансування відбудови виробничих потужностей, гарантії безпеки та правового захисту бізнесу. По-друге, слід оцінити довгострокову стійкість релокованих фірм залежно від галузі, розміру та нового розташування, а також проаналізувати вплив релокації на добробут і плани самих працівників (чи повернуться вони додому після війни, чи залишаться в приймаючих громадах). По-третє, необхідно

моделювати різні сценарії відновлення економіки із врахуванням релокації — у тому числі сценарії масового повернення бізнесів або, навпаки, їх закріплення на нових місцях — щоб підготувати відповідні політики ринку праці. При формуванні таких післявоєнних стратегій варто максимально врахувати міжнародний досвід та залучити ресурси міжнародних організацій (МОП, ПРООН, Світового банку та ін.). Реалізація окреслених підходів забезпечить доказову основу для вдосконалення політики регіонального розвитку і ринку праці, дозволяючи максимізувати вигоди релокації бізнесу та мінімізувати ризики цього процесу в ході відбудови України.

Подальші дослідження мають: оцінити довгострокову стійкість релокованих підприємств за галуззю, розміром і регіоном призначення; проаналізувати мікроекономічний вплив на домогосподарства працівників (зміни добробуту, наміри повернення/закріплення); моделювати післявоєнну реінтеграцію бізнесу зі стимулами повернення (страхування воєнних ризиків, фінансування відбудови, гарантії безпеки), системно залучаючи міжнародний досвід і потенціал МОП, ПРООН, Світового банку. Сукупно це сформує доказову основу для вдосконалення політики регіонального розвитку й ринку праці, що дозволить максимізувати вигоди релокації та мінімізувати її ризики в ході відновлення України.

Література

1. Міністерство економіки України. Від початку програми релокації 692 підприємства вже переїхали на нове місце, з них 484 відновили роботу. 03.08.2022. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=750b971b-8c83-4cde-81bc-7ee111314462&lang=uk-UA> (дата звернення: 15.07.2025).
2. Уряд України. MAKE IN UA: Relocation — урядова програма тимчасової релокації підприємств. URL: <https://relocation.gov.ua/> (дата звернення: 18.06.2025).
3. Запущляк І., Красняк О. Релокація: суть, типи та проблеми. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 257–263.
4. Ковалик О. А., Шардакова А. Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4(68). С. 50–60. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.5>
5. Зеліско Н. Б. Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Вісник економіки Львівського національного університету природокористування*. 2023. № 30(1). С. 38–43. DOI: 10.31734/economics2023.30.038.
6. Шепель Т. В. Релоковані підприємницькі структури України на сучасному етапі їх функціонування: роль, значення, ретроспективний аналіз. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 254–261.
7. Павліха Н. В. Транскордонне співробітництво як інструмент релокації та формування інклюзивного ринку праці: виклики міграції та євроінтеграційні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. С. 59–66.
8. Мигаль М. Релокація бізнесу в умовах війни: у які регіони переїжджають підприємства. 31.05.2024. *Інститут аналітики та адвокації*. URL: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/> (дата звернення: 10.08.2025).
9. Всеукраїнська асоціація громад; КНЕУ. Опитування впливу релокації бізнесу на приймаючу територіальну громаду (аналітична презентація результатів). Вересень 2024 р. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/09/Презентація-Опитування-.pdf> (дата звернення: 12.08.2025).
10. Мережко В. М., Іванченко Г. В. Основні фактори, що впливають на рішення щодо релокації підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 421–427.
11. A. Olechnicka, A. Kniazevych. War-induced relocation of high-tech companies: Spatial perspectives from Ukraine and Poland. *International Entrepreneurship Review*. 2025. Т. 11, № 2. С. 83–103. DOI: <https://doi.org/10.15678/IER.2025.1102.05>.

12. Оpendатобот. Понад 600 компаній переїжджали декілька разів, проте не повернулись у свої регіони від початку повномасштабної війни (Аналітика релокації бізнесу). 28.03.2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023> (дата звернення: 30.07.2025).

13. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств (інформація на офіційному сайті). URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 25.04.2025).

14. Корчевська Л. О., Морозова Ю. М. Міграція населення та релокація бізнесу для національної економіки України у воєнний час. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 1(15). С. 91–99.

15. Мульська О. П., Васильців Т. Г., Бараняк І. Є. Релокація бізнесу в Карпатському регіоні України в умовах війни: інструменти підтримки та нівелювання загроз. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 2(154). С. 30–36. DOI: 10.36818/2071-4653-2022-2-5.

16. Пащук Л. Релокація підприємств: рекомендації для приймаючих громад. *GoLocal Initiative*. 2022. 31 с. URL: https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/posibnik-dlya-prijmayuchoi-gromadi_compressed.pdf (дата звернення: 22.08.2025).

17. Чорний Л. Найкомфортніше релокований бізнес почуває себе на Львівщині — експерт. *Укрінформ*. 31.08.2023 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3755245-najkomfortnise-relokovanij-biznes-pocuvae-sebe-na-lvivsini-ekspert.html> (дата звернення: 12.06.2025).

18. Слово і Діло. Як релокація бізнесів відобразилася на бюджетах областей (інфографіка). 20.11.2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/11/20/infografika/ekonomika/yak-relokaciya-biznesiv-vidobrazylasya-byudzheta-oblastej> (дата звернення: 25.05.2025).

References

1. Ministry of Economy of Ukraine (2022) 'Vid pochatku prohramy relokatsii 692 pidpriemstva vzhe pereikhaly na nove mistse, z nykh 484 vidnovyly robotu', 03 August. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=750b971b-8c83-4cde-81bc-7ee111314462&lang=uk-UA> (Accessed: 15 July 2025).

2. Government of Ukraine (n.d.) 'MAKE IN UA: Relocation — uriadova prohrama tymchasovoi relokatsii pidpriemstv'. Available at: <https://relocation.gov.ua/> (Accessed: 18 June 2025).

3. Zapukhliak, I. & Krasniak, O. (2022). Relokatsiia: sut, typy ta problemy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (6), vol. 2, pp. 257–263.

4. Kovalyk, O.A. & Shardakova, A.D. (2023). Peredumovy ta dosvid relokatsii diialnosti vitchyznianskykh vyrobnychkykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti. *Ekonomika: realii chasu*, (4(68)), pp. 50–60. <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.5>.

5. Zelisko, N.R. (2023) 'Relokatsiia pidpriemstva yak instrument ekonomichnoi bezpeky v umovakh voiennoho stanu', *Visnyk ekonomiky Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia*, 30(1), pp. 38–43. doi: 10.31734/economics2023.30.038.

6. Shepel, T.V. (2025) 'Relokovani pidpriemnytski struktury Ukrainy na suchasnomu etapi yikh funktsionuvannia: rol, znachennia, retrospektyvnyi analiz', *Ekonomichnyi prostir*, (197), pp. 254–261.

7. Pavlikha, N.V. (2025) 'Transkordonne spivrobitnytstvo yak instrument relokatsii ta formuvannia inkliuzyvnoho rynku pratsi: vyklyky mihratsii ta yevrointehratsiini perspektyvy', *Ekonomika ta suspilstvo*, (76), pp. 59–66.

8. Myhal, M. (2024) 'Relokatsiia biznesu v umovakh viiny: u yaki regiony pereyizhdzhaiut pidpriemstva', Institute of Analytics and Advocacy, 31 May. Available at: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/> (Accessed: 10 August 2025).

9. Vseukrainska Asotsiatsiia Hromad; KNEU (2024) *Opytuвання vplyvu relokatsii biznesu na pryimaiuchu terytorialnu hromadu* (analytical presentation), September. Available at: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/09/Презентація-Опитування-.pdf> (Accessed: 12 August 2025).

10. Merezko, V.M. and Ivanchenko, H.V. (2023) 'Osnovni faktory, shcho vplyvaiut na rishennia shchodo relokatsii pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu', *Ekonomika ta suspilstvo*, (50), pp. 421–427.

11. Opendatabot (2024) 'Ponad 600 kompanii pereyizhdzhaly dekilka raziv, prote ne povernulys u svoi regiony vid pochatku povnomasshtabnoi viiny (Analitika relokatsii biznesu)', 28 March. Available at: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023> (Accessed: 30 July 2025).

12. Olechnicka, A. & Kniazevych, A. (2025). War-induced relocation of high-tech companies: Spatial perspectives from Ukraine and Poland. *International Entrepreneurship Review*, 11(2), pp. 83–103. <https://doi.org/10.15678/IER.2025.1102.05>

13. Ministry of Economy of Ukraine (n.d.) 'Programa relokatsii pidpriemstv'. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (Accessed: 25 April 2025).

14. Korchevska, L.O. and Morozova, Yu.M. (2025) 'Mihratsiia naselennia ta relokatsiia biznesu dlia natsionalnoi ekonomiky Ukrainy u voiennyi chas', *Economic Synergy*, 1(15), pp. 91–99.

15. Mulska, O.P., Vasylytsiv, T.H. and Baraniak, I.Ye. (2022) 'Relokatsiia biznesu v Karpatskomu rehioni Ukrainy v umovakh viiny: instrumenty pidtrymky ta niveljuvannia zahroz', *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, 2(154), pp. 30–36. doi: 10.36818/2071-4653-2022-2-5.

16. Pashchuk, L. (2022) *Relokatsiia pidpriemstv: Posibnyk dlia pryimaiuchoi hromady*. GoLocal Initiative, 31 p. Available at: https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/posibnik-dlya-prijmayuchoi-gromadi__compressed.pdf (Accessed: 22 August 2025).

17. Chornii, L. (2023) 'Naikomfortnishe relokovanyi biznes pochuvaiet sebe na Lvivshchyni — ekspert', *Ukrinform*, 31 August. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3755245-najkomfortnise-relokovanij-biznes-pocuvae-sebe-na-lvivsini-ekspert.html> (Accessed: 12 June 2025).

18. Slovo i Dilo (2024) 'Yak relokatsiia biznesiv vidobrazylasia na biudzhetaх oblastei (infohrafika)', 20 November. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2024/11/20/infohrafika/ekonomika/yak-relokacziya-biznesiv-vidobrazylasya-byudzhetaх-oblastej> (Accessed: 25 May 2025).

УДК 338.432:631.115

Смолій Людмила Василівна

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

Smoliy Lyudmila

*Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics
Uman National University
ORCID: 0000-0002-7426-0468*

Ковальчук Олександр Сергійович

*здобувач ступеня PhD
Уманського національного університету*

Kovalchuk Oleksandr

*PhD Candidate of the
Uman National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11434

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ В АГРАРНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

EUROPEAN INTEGRATION PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF VALUE CHAINS IN THE AGRARIAN ECONOMY OF UKRAINE

Анотація. Вступ. У статті підкреслюється зростання ролі агропродовольчих ланцюгів вартості в умовах глобалізації та геополітичних викликів. Україна, як країна з високим аграрним потенціалом, стикається з необхідністю інтеграції учасників виробництва, переробки та збуту для підвищення конкурентоспроможності. Євроінтеграція трактується як чинник модернізації, гармонізації стандартів і залучення інвестицій.

Метою дослідження є комплексний аналіз євроінтеграційних передумов розвитку ланцюгів вартості в аграрній економіці України, а також ідентифікація ключових проблем та формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності сектору.

Матеріали і методи. У дослідженні використано аналіз нормативних документів ЄС, положень Угоди про асоціацію, статистичних матеріалів аграрного сектору та наукових джерел українських і зарубіжних авторів. Застосовано системний, аналітичний, порівняльний та інституційний підходи для виявлення впливу євроінтеграційних процесів на трансформацію ланцюгів вартості.

Результати. Автори визначають, що євроінтеграція стимулює гармонізацію стандартів якості, розвиток технологій, зростання інвестиційної привабливості та модернізацію інфраструктури. Водночас дослідження підкреслює бар'єри: сировинну орієнтацію експорту, необхідність фінансових вкладень для відповідності стандартам ЄС, слабку розвиненість кооперації та кластеризації, логістичні втрати й конкуренцію з виробниками ЄС. Наведено вплив змін у торговельному режимі (скасування та подальше відновлення мит і квот), а також ролі державної політики у становленні переробних потужностей. Акцентовано на необхідності переходу до продукції з високою доданою вартістю, розвитку кооперації, цифровізації, модернізації інфраструктури та запровадження «зелених» практик.

Перспективи. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на моделювання оптимальних ланцюгів доданої вартості в умовах воєнних ризиків, оцінку ефективності кластерів і кооперації, аналіз впливу нових торговельних рамок із ЄС, узгодження інвестиційних механізмів, а також розробку стратегій адаптації малих і середніх виробників до стандартів ЄС.

Ключові слова: аграрний сектор, ланцюги вартості, євроінтеграція, переробка агропродукції, готова продукція, додана вартість, експортна конкурентоспроможність, інвестиції; стандарти ЄС.

Summary. Introduction. The article emphasizes the growing role of agri-food value chains in the context of globalization and geopolitical challenges. Ukraine, as a country with high agricultural potential, faces the need to integrate participants in production, processing, and marketing to increase competitiveness. European integration is seen as a factor in modernization, harmonization of standards, and attracting investment.

Purpose. The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the European integration prerequisites for the development of value chains in Ukraine's agricultural economy, as well as to identify key problems and formulate practical recommendations for improving the efficiency and competitiveness of the sector.

Materials and methods. The study uses an analysis of EU regulatory documents, provisions of the Association Agreement, statistical data on the agricultural sector, and scientific sources by Ukrainian and foreign authors. Systemic, analytical, comparative, and institutional approaches were used to identify the impact of European integration processes on the transformation of value chains.

Results. The authors conclude that European integration stimulates the harmonization of quality standards, technological development, increased investment attractiveness, and infrastructure modernization. At the same time, the study highlights barriers: the raw material orientation of exports, the need for financial investments to meet EU standards, the underdevelopment of cooperation and clustering, logistical losses, and competition with EU producers. The impact of changes in the trade regime (the abolition and subsequent restoration of customs duties and quotas) and the role of public policy in the development of processing capacities are discussed. Emphasis is placed on the need to transition to high value-added products, develop cooperation, digitalisation, modernise infrastructure, and introduce green practices.

Discussion. Further scientific research should focus on modeling optimal value chains in conditions of military risk, assessing the effectiveness of clusters and cooperation, analyzing the impact of new trade frameworks with the EU, harmonizing investment mechanisms, and developing strategies for small and medium-sized producers to adapt to EU standards.

Key words: agricultural sector, value chains, European integration, processing of agricultural products, finished products, added value, export competitiveness, investments, EU standards.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та геополітичних викликів значення інтегрованих агропродовольчих систем зростає. Теорія ланцюгів доданої вартості розглядає продовольчу систему як послідовність взаємопов'язаних етапів від виробника до споживача. Застосування цього підходу дозволяє оптимізувати виробництво, переробку і збут продуктів, а також виявити слабкі місця в логістиці і контролі якості. У державі з потужним аграрним потенціалом, якою є Україна, інтеграція всіх учасників ланцюга — виробників, переробників, дистриб'юторів — є критичною умовою підвищення конкурентоспроможності на світових ринках. У цьому контексті стратегічно важлива роль належить європейській інтеграції, оскільки процес наближення до норм ЄС передбачає імплементацію кращих технологій і стандартів, а також збільшення інвестиційної привабливості аграрної галузі. Як відзначають експерти [1], незважаючи на військовий конфлікт, Україна демонструє прогрес у гармонізації аграрного законодавства з європейським регуляторним полем, водночас такий поступ вимагає узгодженої державної політики та участі бізнесу у формуванні конкурентоспроможних ланцюгів вартості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років зростає зацікавленість питаннями розвитку аграрних ланцюгів вартості в умовах євроінтеграції України. Українські та іноземні дослідники консенсусно вказують на необхідність переходу від сировинного виробництва до ланцюгів з високою доданою вартістю. Серед ключових передумов вони виділяють адаптацію до стандартів і політики ЄС (САР, безпека харчових продуктів), поліпшення інвестиційного середовища, модернізацію технологій,

розбудову переробної інфраструктури та формування вертикальної координації учасників ланцюгів. Ці напрями закладені у роботах Палія М. і Канцедал Н. [2], Осташко Т. [3], Глушкова О. [4], Нестерова С. [5], Севаст'янова Р. [6], Скидана О. [7], Присяжнюка Ю. [8] та Венгера В. [9]. Ці дослідження формують наукову базу для подальшого розвитку вітчизняних агроланцюгів вартості в умовах євроінтеграції.

Метою статті є комплексний аналіз євроінтеграційних передумов розвитку ланцюгів вартості в аграрній економіці України з ідентифікацією ключових проблем та розробкою прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності й конкурентоспроможності аграрного сектору з урахуванням впливу процесів євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Євроінтеграція в аграрній сфері України пов'язана з виконанням умов Угоди про асоціацію та нормативів ЄС, що здебільшого вимагає глибокої гармонізації законодавства. Євроінтеграційна політика передбачає насамперед адаптацію норм щодо безпечності продуктів, фітосанітарні та ветеринарні стандарти, вимоги щодо маркування та походження продукції. Впровадження європейських стандартів у сільське господарство, продовольчу та екологічну сфери стимулює поширення передових технологій і підвищує інвестиційну привабливість галузі. Наприклад, уже прийнято низку законів про географічні зазначення, охорону сортів рослин та сертифікацію насіння, почато впровадження стандартів ЄС щодо ідентифікації тварин та маркування м'яса [10]. Слід наголосити, що ЄС висуває серйозні вимоги до якості: Україна має поетапно наблизити використання пестицидів, систему контролю залишків та ветеринарні норми

до європейських стандартів до 2028 року [11]. Хоча це відкриває доступ на європейський ринок, для українських агровиробників це одночасно означає необхідність великих інвестицій у модернізацію та може тимчасово збільшити витрати виробництва.

З іншого боку, сам ринок ЄС надає преференції, які прямо впливають на структуру ланцюгів вартості. Після початку війни ЄС тимчасово скасував ввізні мита і квоти на низку українських агротоварів (зелений автономний режим), що посилює постачання на ринок ЄС і сприяло розширенню виробництва цукру, молока, м'яса птиці тощо. Проте з 6 червня 2025 року Єврокомісія відновила мита та квоти, законодавчо переглянувши режим торгівлі [12].

Переговори про нові «торговельні рамки» для українського агропродукту ведуться з урахуванням обмежень щодо ключових позицій — цукру, яєць, птиці тощо; досягнуто попередньої домовленості: квоти на поставки до ЄС по окремих позиціях (цукор, мед, яйця) збільшені майже в п'ять разів, а на кукурудзу і м'ясо птиці — майже вдвічі порівняно з початковими угодами. Разом з тим, захист внутрішнього ринку ЄС (санітарні бар'єри, норми географічного походження) створює виклики для адаптації українських ланцюгів доданої вартості під нові умови. Зрештою, євроінтеграція стимулює важливі «зелені» ініціативи: наприклад, нещодавній меморандум з Данією [13] передбачає інвестиції у відновлення та «зелене» оновлення агросектору, реалізацію проектів щодо сталого землекористування і ширшої інтеграції екологічних стандартів ЄС.

Застосування системного підходу до ланцюгів доданої вартості дозволяє не лише оптимізувати процеси, а й ідентифікувати «вузькі місця» у логістиці, стандартизації і контролі якості. У ланцюгу вартості як сукупності послідовних стадій додавання цінності в процесі створення продукту — від вирощування сировини до його реалізації кінцевому споживачу — кожен етап (виробництво, переробка, зберігання, збут) має власні витрати і формує додану вартість. Ефективний ланцюг доданої вартості забезпечує підвищену рентабельність виробництва та зміцнює

експортний потенціал галузі. Важливо й те, що інтеграція економіки у глобальні ланцюги створення вартості стимулює структурну модернізацію: передбачається переорієнтація від виробництва з низьким рівнем доданої вартості до більш високотехнологічних послуг та обробки, завдяки чому аграрний сектор може переходити від експортного постачання сировини до виробництва конкурентоспроможної переробленої продукції.

Аграрний сектор традиційно є ключовим для економіки України: він забезпечує близько 20% ВВП та до 60% загального експорту країни (рис. 1).

За останні роки Україна залишалася серед лідерів світової торгівлі зерном, олійними культурами та іншою агропродукцією. У 2021–2022 роках країна активно інтегрувалася в глобальні ланцюги створення вартості, постачаючи сировину до ЄС, Азії та інших регіонів [15]. Водночас повномасштабна війна спричинила зрушення експортної географії (зростання частки партнерів Азії та Близького Сходу) та тимчасові логістичні перешкоди. За даними аналітиків [16], попри воєнні умови, обсяги виробництва основних культур 2024 року загалом були на рівні попереднього року, хоча суттєво зменшилися посівні площі під кукурудзу (–14%) і соняшник (–15%).

Структурно ланцюги створення вартості в агросекторі ще залишаються фрагментованими. Переважну частину сировини вирощують агрохолдинги та великі фермерські господарства, а переробка концентрується у кількох регіонах. Розвиток локальних кооперативів і кластерів відстає — лише у 2019–2022 роках з'явилися перші ініціативи об'єднання виробників у кооперативні мережі, а нових агропромислових кластерів в Україні зареєстровано близько 50 (більшість — на початкових етапах з обмеженим фінансуванням і слабкою інфраструктурою) [1].

Як наголошується в офіційних документах, перспективними формами створення доданої вартості є розвиток фермерських господарств, сільськогосподарської кооперації та кластерів [17]. Наразі держава та бізнес розробляють стратегії укрупнення і кооперації виробників, а також залучення іноземних

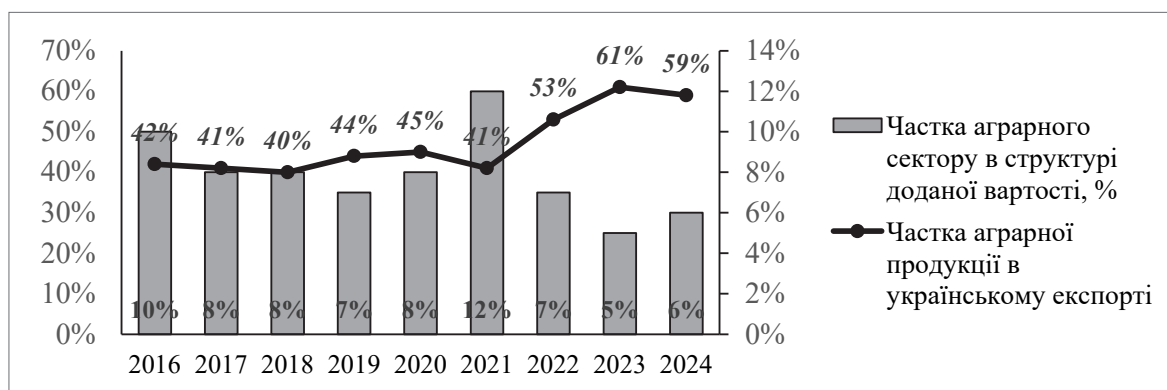


Рис. 1. Частка аграрної продукції у ВВП та експорті України, %
Джерело: побудовано авторами за даними [14]

інвестицій у зберігання та переробку, необхідні для формування повноцінних ланцюгів вартості на місцевому рівні.

Переваги європейської інтеграції для аграрних ланцюгів вартості очевидні. Відкриття ринків ЄС за преференційними умовами забезпечує збільшення експортних можливостей і створює стимули для інвестицій у якість продукції, зокрема, запровадження європейських стандартів сприятиме підвищенню рівня безпеки та якості продовольства, що відкриє нові канали збуту і підвищить довіру покупців. Військові втрати в енергетиці і транспорті створюють виклики для бізнесу, однак поступова відбудова критичної інфраструктури за підтримки міжнародних партнерів може стати каталізатором подальшої модернізації ланцюгів створення вартості.

Разом з тим, інтеграція в ЄС висуває й низку складних завдань. По-перше, аграрії мають забезпечити відповідність жорстким санітарно-фітосанітарним нормам (SPS) і стандартам щодо використання пестицидів, що вимагатиме реконструкції виробничих процесів і підвищених витрат. По-друге, конкуренція з боку європейських фермерів і вимоги щодо захисту внутрішнього ринку ЄС можуть обмежувати обсяги реалізованого експорту та стримувати потенційне збільшення виробництва. Наприклад, аналітики попереджають, що без погодження нового торговельного режиму Україна могла б втратити близько 800 млн. дол. експортних надходжень [18]. По-третє, процес адаптації генерує значні інституційні виклики: експерти відзначають недостатню кадрову спроможність державних органів, розриви у координації аграрної та іншої політики, а також нестабільне фінансування заходів з імплементації норм ЄС [19]. У цілому, євроінтегра-

ція в аграрній сфері — це комплексний процес, що поєднує широкі можливості для підвищення конкурентоспроможності із суттєвими бар'єрами, які слід долати на національному рівні.

Максимальне використання євроінтеграційних можливостей України потребує зосередження на кількох стратегічних напрямках. Насамперед, необхідне активне сприяння кооперації та кластеризації агровиробників. Створення кластерів сприятиме концентрації інвестицій у переробні потужності та спільну логістику, що у підсумку збільшить частку доданої вартості у кінцевій продукції (рис. 2).

Саме кооперація та дотримання європейських норм якості є ключовим фактором формування ефективних ланцюгів вартості в Україні. Крім того, важливо інвестувати у модернізацію інфраструктури — зернохосвищ, холодильних ланцюгів, виробничих потужностей — з урахуванням екологічних стандартів. За прикладом ЄС, застосування цифрових технологій (блокчейну, штучного інтелекту, Інтернету речей) може поліпшити прослідковуваність продукції і ефективність управління ланцюгом.

Одним із найважливіших завдань є перехід від виробництва з низькою доданою вартістю до високотехнологічних агропослуг і продукції. Це означає розвиток харчової переробки, виробництва органічних та молочних продуктів, інноваційних біотехнологій, де використання української сировини поєднується з додатковим пакетом технологічних процесів і маркетингу. Значна увага має бути приділена й «зеленим» ініціативам: наприклад, використання відновлюваних джерел енергії та практик сталого землекористування сприятиме входженню в «зелені» ланцюги ЄС і підвищенню привабливості продукції на західних ринках.

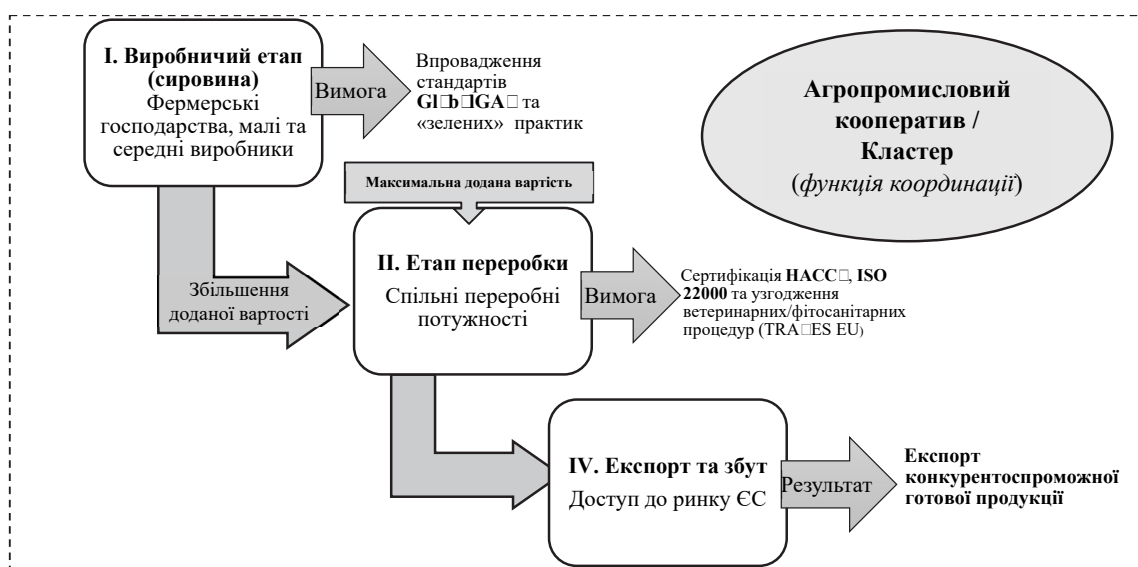


Рис. 2. Концептуальна модель інтегрованого ланцюга вартості на базі кооперації, орієнтованого на європейські стандарти
Джерело: власна розробка авторів

Державна політика відіграє ключову роль у створенні сприятливих умов для розвитку ланцюгів вартості. Основними інструментами є бюджетні субсидії і фінансова підтримка, спрямовані на інновації та модернізацію агровиробництва; кредитні гарантії та пільгове кредитування аграріїв; розвиток кооперативних і кластерних ініціатив за допомогою спеціальних програм. Держава також може здійснювати підтримку розвитку сільськогосподарської кооперації через навчальні програми, гранти та консультативні служби. З метою виходу на європейський ринок здійснюється гармонізація ветеринарних і фітосанітарних процедур (наприклад, система агроперевірки TRACES EU), стимулюється впровадження сертифікації за стандартами ISO та GlobalGA P. Крім того, міжнародні грантові програми (допомога ЄС, ООН, Світового банку тощо) надають фінансування для підвищення сталості агропостачань. Усі ці заходи спрямовані на формування довгострокових структурних ланцюгів, де участь держави є фактором координації і зменшення ризиків для приватного бізнесу.

Концептуальні основи для формування узгодженої державної політики, спрямованої на структурне оновлення аграрного сектору в контексті його поглибленої інтеграції до європейського простору, подано на схемі, яка ілюструє основні елементи моделі трансформації ланцюгів доданої вартості в аграрній економіці України (рис. 3.)

Запропонована модель відображає системний взаємозв'язок між євроінтеграційними передумовами, ключовими внутрішніми викликами та необхідними стратегічними напрямками розвитку аграрного сектору. Євроінтеграційні процеси, що виступають у ролі зовнішніх драйверів, включають гармонізацію санітарно-фітосанітарних стандартів, «зелені» ініціативи та надання преференційного доступу до ринку ЄС. Ці драйвери, посилені умовами Угоди про асоціацію, зіштовхуються з низкою внутріш-

ніх бар'єрів, серед яких домінує сировинна орієнтація експорту, фрагментація ланцюгів вартості, недостатність інвестицій для модернізації та конкурентні обмеження на ринку ЄС. Для подолання цих розривів і забезпечення конкурентоспроможності, модель фокусується на стратегічних напрямках трансформації, які передбачають перехід до виробництва з високою доданою вартістю (переробка), активне сприяння кооперації та кластеризації агровиробників, модернізацію інфраструктури та впровадження цифрових технологій для забезпечення прослідкуваності продукції.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В умовах євроінтеграційних трансформацій формування ефективних ланцюгів вартості в аграрному секторі України стає стратегічним завданням. ЄС створює умови для розширення ринків і технологічного оновлення (гармонізація стандартів, доступ до «зелених» інвестицій), що відкриває нові можливості для українських виробників. Водночас адаптація до європейських норм вимагає комплексних зусиль: модернізації виробництва, розвитку інфраструктури та підвищення управлінських компетенцій. Важливо, що розвиток ланцюгів вартості спонукає аграріїв не лише нарощувати обсяги виробництва, а й підвищувати якість та додану вартість продукції через кооперацію, технології і екологічне землекористування. Збалансований набір державних інструментів — від фінансових стимулів до програм підтримки кооперації і промислових кластерів — повинен супроводжувати цей процес.

У результаті глибоке впровадження європейських норм має забезпечити стабільне зростання аграрного сектора: експорт якісної продукції, притік інвестицій та створення робочих місць у сільській місцевості. Своєю чергою, зміцнення ланцюгів вартості сприятиме не лише економічній відбудові країни, а й підтверджуватиме роль агросектору як драйвера соціально-економічної стійкості України.

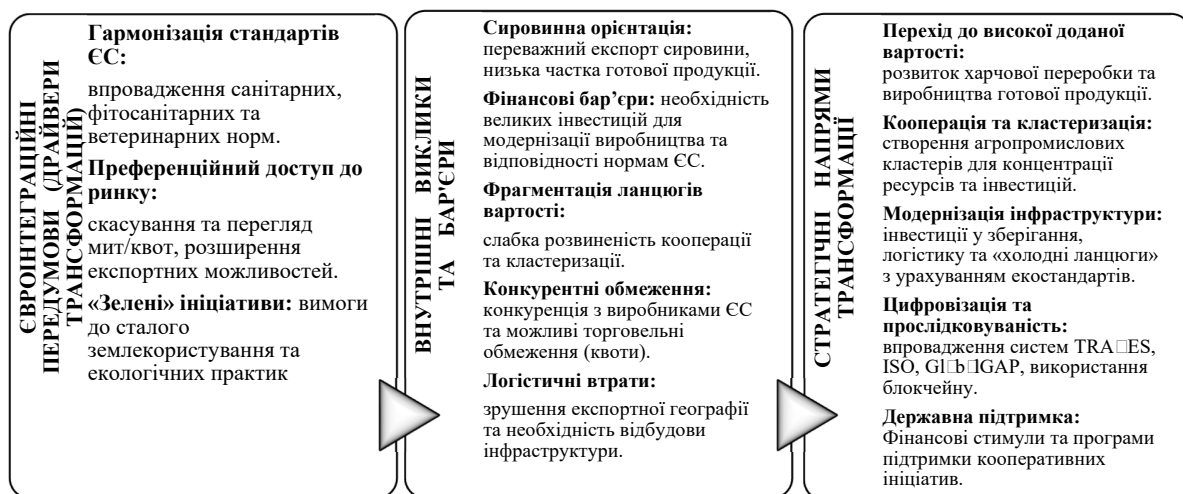


Рис. 3. Модель трансформації ланцюгів доданої вартості в аграрній економіці України
Джерело: власна розробка авторів

Література

1. Ковбаса О., Мазний В. Сучасні аспекти розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-107>
2. Палій М., Канцедаль Н. Інституційна та економічна готовність аграрного сектору України до інтеграції в Європейський Союз: сучасний стан і стратегічні перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 230–236. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.230-236>
3. Ostashko T., Kobuta I., Olefir V., Lienivova H. Evaluation of the results and analysis of the impact of the DCFTA with the EU on agricultural trade in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8(4). URL: <https://ideas.repec.org/a/ags/areint/330352.html> (дата звернення: 01.10.2025).
4. Глушков О. Формування ланцюгів доданої вартості у переробці продукції тваринництва. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 342(3(1)). С. 402–408. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-58](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-58)
5. Нестеров С. Вплив інвестиційного клімату на інтеграцію України у глобальні ланцюги створення вартості. *Економіка і організація управління*. 2023. С. 163–169. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.16>
6. Sevastyanov R. The Prospects of Ukraine's Integration into Global Value Chains Within the Framework of European Integration. *Zarządzanie Publiczne Public Governance*. 2021. No. 2(56). URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/167e9596-68f8-4d3c-9f9c-56955319667b/content> (дата звернення: 01.10.2025).
7. Скидан О., Бугайчук В., Грабчук І., Сич К., Кубрак, С.. Зростання доданої вартості як чинник розвитку українського сільського господарства в контексті прискореної інтеграції до ЄС. *Наукові горизонти*. 2024. № 27(5). С. 143–158. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor5.2024.143>
8. Присяжнюк Ю. В. Агропродовольчі ланцюги постачання рослинницької продукції: сучасні виклики. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-73>
9. Venger V., Romanovska N., Chyzhevska M. Integration of Ukraine to the global value chains. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 2022. Vol. 25. Iss. 2. P. 137–161. DOI: <https://doi.org/10.18778/1508-2008.25.1>
10. Євроінтеграційні досягнення агросектору України під час війни та перспективи. Комітет з питань аграрної та земельної політики. *Прес-служба Апарату Верховної Ради України*. 04.03.2025. URL: <https://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2025).
11. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення державного регулювання у сфері поводження з пестицидами і агрохімікатами : Закон України від 27.07.2023 № 2775-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2775-20#Text> (дата звернення: 01.10.2025).
12. EU reimposes tariff duties on Ukrainian imports of agricultural products. *Офіційний сайт ЄС*. 23 July 2025. URL: <https://trade.ec.europa.eu/> (дата звернення: 28.09.2025).
13. Україна та Данія запускають партнерство для сталого землекористування та «зеленого» оновлення агросектору. *Офіційний сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/> (дата звернення: 28.09.2025).
14. Товарна структура зовнішньої торгівлі. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.09.2025).
15. Яновська В., Гурочкіна В. Україна у глобальних ланцюгах створення вартості: виклики та перспективи економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-108>
16. Аналіз аграрних ринків України за 2022–2024 роки. Вплив війни та основні зміни. ОВ «Компанія «Про-Консалтинг». 2025. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-agrarnyh-rynkov-ukrainy-za-2022-2024-gody-vliyaniye-vojny-i-klyuchevye-izmeneniya> (дата звернення: 28.09.2025).
17. Шеремета В. Інструменти побудови моделей формування ланцюгів доданої вартості задля сталого розвитку сільських територій. 2019. URL: <https://kirovohradska.land.gov.ua/> (дата звернення: 28.09.2025).
18. Марченко Н. ЄС затвердить квоти на експорт української агропродукції у вересні 2025. URL: <https://landlord.ua/news/yes-zatverdyt-kvoty-na-eksport-ukrayinskoji-agroprodukcziyi-u-veresni-2025> (дата звернення: 28.09.2025).
19. Трофімцева О. Євроінтеграція агросектору: що зробити, аби посилити переговорні позиції? Аналітична записка. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/european-integration-of-the-agricultural-sector/> (дата звернення: 28.09.2025).

References

1. Kovbasa, O., Maznyi, V. (2024). Suchasni aspekty rozvytku intehtratsiinykh protsesiv v ahrarnomu sektori Ukrainy [Modern aspects of the development of integration processes in the agricultural sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-107> [in Ukrainian].
2. Palii, M., Kantsedal, N. (2025). Instytutsiina ta ekonomichna hotovnist ahrarnoho sektoru Ukrainy do intehtratsii v Yevropeyskyi Soiuz: suchasnyi stan i stratehichni perspektivy [Institutional and economic readiness of the agricultural sector of Ukraine for integration into the European Union: current state and strategic prospects]. *Ekonomichnyi prostir*. No. 202. pp. 230–236. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.230-236> [in Ukrainian].

3. Ostashko, T., Kobuta, I., Olefir, V., Lienivova, H. (2022). Evaluation of the results and analysis of the impact of the DCFTA with the EU on agricultural trade in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. Vol. 8(4). URL: <https://ideas.repec.org/a/ags/areint/330352.html>
4. Hlushkov, O. (2025). Formuvannya lantsiuhiv dodanoi vartosti u pererobtsi produktsii tvarynnytstva [Formation of value-added chains in livestock processing]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. No. 342(3(1)). pp. 402–408. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-58](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-58) [in Ukrainian].
5. Nesterov, S. (2023). Vplyv investytsiinoho klimat na intehratsiiu Ukrainy u hlobalni lantsiuhy stvorennia vartosti [Impact of the investment climate on Ukraine's integration into global value chains]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. Pp. 163–169. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.16> [in Ukrainian].
6. Sevastyanov, R. (2021). The Prospects of Ukraine's Integration into Global Value Chains Within the Framework of European Integration. *Zarządzanie Publiczne Public Governance*. No. 2(56). URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/167e9596-68f8-4d3c-9f9c-56955319667b/content>
7. Skydan, O., Buhaiuchuk, V., Hrabchuk, I., Sych, K., Kubrak, S. (2024). Zrostannia dodanoi vartosti yak chynnnyk rozvytku ukraïnskoho silskoho hospodarstva v konteksti pryskorenoho intehratsii do YES [Increase in value added as a factor in the development of Ukrainian agriculture in the context of accelerated EU integration]. *Naukovi horyzonty*. No. 27(5). Pp. 143–158. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor5.2024.143> [in Ukrainian].
8. Prysiashniuk, Y.V. (2025). Ahroprodovolchi lantsiuhy postachannia roslynnytiskoi produktsii: suchasni vyklyky [Agri-food supply chains of crop products: current challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-73> [in Ukrainian].
9. Venger, V., Romanovska, N., Chyzhevska, M. (2022). Integration of Ukraine to the global value chains. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*. Vol. 25, Iss. 2. Pp. 137–161. DOI: <https://doi.org/10.18778/1508-2008.25.1>
10. Komitet z pytan agrarnoi ta zemelnoi polityky. (2025). Yevrointehratsiini dosiahnennia ahrasektoru Ukrainy pid chas viiny ta perspektyvy [Eurointegration achievements of the agricultural sector of Ukraine during the war and prospects]. Press-service of the Apparatus of the Verkhovna Rada of Ukraine. 04.03.2025. URL: <https://www.rada.gov.ua/> [in Ukrainian].
11. Verkhovna Rada Ukrainy. (2023). Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vdoskonalennia derzhavnoho rehuliuвання u sferi povodzhennia z pestytsyidamy i ahrokhimikaty: Zakon Ukrainy vid 27.07.2023 № 2775-IX [On amendments to certain laws of Ukraine regarding improvement of state regulation in the field of handling pesticides and agrochemicals]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2775-20#Text> [in Ukrainian].
12. European Union. (2025). EU reimposes tariff duties on Ukrainian imports of agricultural products. Official EU Website. 23 July 2025. URL: <https://trade.ec.europa.eu/>
13. Ministerstvo ekonomiky, dovyillya ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (2025). Ukraina ta Daniia zapuskaiut partnerstvo dlia staloho zemlekorystuvannia ta “zelenoho” onovlennia ahrasektoru [Ukraine and Denmark launch a partnership for sustainable land use and green renewal of the agricultural sector]. Official Website. URL: <https://me.gov.ua/> [in Ukrainian].
14. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). Tovarna struktura zovnishnoi torhivli [Commodity structure of foreign trade]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
15. Yanovska, V., Gurochkina, V. (2024). Ukraina u hlobalnykh lantsiuhakh stvorennia vartosti: vyklyky ta perspektyvy ekonomichnoho rozvytku [Ukraine in global value chains: challenges and prospects of economic development]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-108> [in Ukrainian].
16. Pro-Consulting. (2025). Analiz ahrarynykh rynkiv Ukrainy za 2022–2024 roky. Vplyv viiny ta osnovni zminy [Analysis of agricultural markets of Ukraine for 2022–2024. Impact of the war and main changes]. OV “Kompanija ‘Pro-Consulting’”. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-agrarnykh-rynkiv-ukrainy-za-2022-2024-gody-vliyanie-voyny-i-klyuchevye-izmeneniya> [in Ukrainian].
17. Sheremeta, V. (2019). Instrumenty pobudovy modelei formuvannia lantsiuhiv dodanoi vartosti zadlia staloho rozvytku silskykh terytorii [Tools for building models of value-added chains formation for sustainable development of rural areas]. URL: <https://kirovohradska.land.gov.ua/> [in Ukrainian].
18. Marchenko, N. (2025). YES zatverdyt kvoty na eksport ukraïnskoi ahroproduktsii u veresni 2025 [EU will approve quotas for the export of Ukrainian agricultural products in September 2025]. URL: <https://landlord.ua/news/yes-zatverdyt-kvoty-na-eksport-ukrayinskoyi-agroprodukcziyi-u-veresni-2025> [in Ukrainian].
19. Trofimtseva, O. (2025). Yevrointehratsiia ahrasektoru: shcho zrobyty, aby posylyty perehovorni pozytsii? [Eurointegration of the agricultural sector: what to do to strengthen negotiating positions?]. Analytical note. Centre for Economic Strategy. URL: ces.org.ua [in Ukrainian].

УДК 330.341:004.9]:005.334

Тарлопов Ігор Олегович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Tarloпов Ihor

PhD in Economics, Associate Professor of the

Department of Economic Modeling, Accounting and Statistics

Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: 0000-0002-5715-9675

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11511

РИЗИКИ ВТРАТИ ІННОВАЦІЙНОГО ЦИФРОВОГО АКТИВУ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

RISKS OF LOSS OF INNOVATIVE DIGITAL ASSET IN THE CONDITIONS OF FORMATION OF THE DIGITAL ECONOMY

Анотація. Вступ. Сучасні ринкові відносини є ефективною формою розвитку бізнес діяльності, що характеризується конкурентною економікою безпосередньо пов'язаною з рівнем впровадження інноваційних цифрових інструментів. Це призводить до змін у методах управління на які впливають ризики втрати інформації при переході в мережі в умовах формування цифрової економіки. Визначення підходів щодо забезпечення втрати цифрового інноваційного активу потребує інструментів для реалізації в умовах мережевої економіки.

Мета. Розкриття ризиків втрати інноваційного цифрового активу в умовах формування цифрової економіки задля безпеки та конфіденційності інформації через комплексний підхід управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці науковців щодо формування цифрової економіки в умовах сучасності. Використано такі методи: теоретичного узагальнення (для оцінки формування цифрової економіки в умовах сучасності); структурного аналізу та синтезу (визначення ключових характеристик ризиків та їх наслідки); класифікації (групування ризиків); наукової абстракції та графічного моделювання (формування комплексного підходу управління щодо забезпечення втрати інноваційного цифрового активу); узагальнення (формулювання висновків).

Результати. Розкрито ризики втрати інноваційного цифрового активу задля конфіденційності інформації для досягнення результатів бізнесу та формування цифрової економіки. Запропоновано комплексний підхід управління щодо мінімізації впливу ризиків втрати цифрового активу через визначення наслідків та рекомендацій. Встановлено, що інтеграція в процес управління сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту дає нові можливості захисту цифрового активу в умовах цифрової економіки.

Висновки. Встановлено, що застосування комплексного підходу вдосконалення управління ризиками мінімізує втрати цифрового активу, що дозволяє перейти від реактивної до прогностичної моделі захисту.

Перспективи. Впровадження багатоваріантного підходу для покращення безпеки цифрового активу через ефективність управління, що охоплює технології, процеси і людей в умовах розвитку цифрової економіки.

Ключові слова: безпека, управління, ризики, цифровий актив.

Summary. Introduction. Modern market relations are an effective form of business development, characterized by a competitive economy directly related to the level of implementation of innovative digital tools. This leads to changes in management methods that are influenced by the risks of information loss during the transition to the network in the conditions of the formation of the digital economy. Determining approaches to securing the loss of a digital innovative asset requires tools for implementation in the conditions of the network economy.

Purpose. Disclosure of risks of loss of an innovative digital asset in the conditions of the formation of the digital economy for the security and confidentiality of information through a comprehensive management approach.

Materials and methods. The materials of the study are the works of scientists on the formation of the digital economy in modern conditions. The following methods were used: theoretical generalization (to assess the formation of the digital economy in modern conditions); structural analysis and synthesis (identification of key characteristics of risks and their consequences); classification (grouping of risks); scientific abstraction and graphic modeling (formation of a comprehensive management approach to securing the loss of an innovative digital asset); generalization (formulation of conclusions).

Results. The risks of losing an innovative digital asset are revealed for the purpose of information confidentiality to achieve business results and the formation of a digital economy. A comprehensive management approach is proposed to minimize the impact of risks of losing a digital asset by determining consequences and recommendations. It is established that the integration of modern technologies, in particular artificial intelligence, into the management process provides new opportunities for protecting a digital asset in the digital economy.

Conclusions. It is established that the use of a comprehensive approach to improving risk management minimizes the loss of a digital asset, which allows you to move from a reactive to a predictive protection model.

Prospects. Implementation of a multi-layered approach to improving the security of a digital asset through effective management, covering technologies, processes and people in the context of the development of the digital economy.

Key words: security, management, risks, digital asset.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток інноваційних тенденцій сприяє цифровій трансформації та досягненню конкурентних переваг бізнесу та економіки країни через ефективність процесу управління. Питання мінімізації впливу ризиків на втрату інформації набуло важливого значення у бізнес середовищі в умовах формування нової цифрової економіки. Дослідження впливу цифрових інновацій на стійкість економічних систем та розвиток бізнесу потребує вивчення ризиків втрати даних з метою їх убезпечення з використанням нових інноваційних підходів управління. Дані методи генерують впровадження новітніх технологій, що створюють умови для результативності бізнесу та можливості забезпечення економічного розвитку цифрової економіки. Значний виклик сучасності для бізнесу мають цифрові інструменти, які з одного боку забезпечують конкурентні переваги на довгострокову перспективу розвитку, а з іншого ризику втрати інформації. Адже в сучасному бізнес-середовищі, що швидко еволюціонує, традиційні стратегічні моделі управління не можуть ефективно адаптуватися до нової інноваційної динамічної економіки, яка потребує захисту даних в мережі. Така ситуація порушує важливе питання про те, що бізнес має коригувати стратегічні моделі управління через комплексний підхід, який убезпечить втрату інноваційного цифрового активу в умовах формування цифрової економіки. З огляду на це дослідження поширених ризиків щодо втрати даних потребує нових підходів в управлінні, які сприяють адаптації бізнесу в умовах ринкових коливань на етапі цифровізації економіки, що визначає стратегічний напрям розвитку цифрової економіки в динамічному бізнес середовищі для отримання вигоди бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підтримання конкурентоспроможності та забезпечення стійкості бізнесу в умовах глобальної цифровізації безпосередньо залежить від ефективності захисту інформації. Актуальні наукові праці зосереджуються на аналізі ризиків та потенціалу, які виникають унаслідок мережевої інтеграції даних. Це обумовлює

необхідність застосування інноваційних управлінських стратегій та інструментів, включаючи штучний інтелект (далі-ШІ), для мінімізації загроз і подолання актуальних викликів. Зокрема, дослідники Т. Музиченко, О. Скорба та А. Шевчук визначили застосування та інтеграцію ШІ як сучасного управлінського інструменту, висвітливши його позитивні та негативні аспекти у світовому секторі електронної комерції [1, с. 4–5]. Аналізуючи інноваційні цифрові тенденції, А. Шевчук [2, с. 484] обґрунтовує введення поняття «інноваційна динамічна економіка», що відображає глибоку інтеграцію ШІ в економічну діяльність і сприяє розбудові мережевої економіки. Значний вплив ШІ на бізнес в умовах цифрової трансформації підтверджується також дослідженнями О. Катуніної, О. Чухній та А. Шевчук [3, с. 615].

У контексті захисту інформації, А. Шевчук [4] пропонує нову дефініцію — «інноваційний цифровий актив», під яким розуміються цінні для управління дані в ІКТ-середовищі, що вимагають надійної захисної системи. Втім, В. Осмятченко та І. Склярчук [5, с. 43–44] наголошують, що цифрова трансформація вимагає суттєвих ресурсів для оновлення інфраструктури та кваліфікації кадрів. З метою підвищення ефективності цього захисту, науковець А. Шевчук [6, с. 30–31] висуває концепцію «прогнозуючого штучного інтелекту», що дозволить компаніям перейти до превентивних дій проти кіберзагроз. А. Шевчук А. та А. Шевчук А. [7, с. 209] стверджують, що подальший розвиток цифрової економіки залежить від наявності сформованої мережевої інфраструктури, де штучний інтелект є дієвим інструментом. Зрештою, значний вклад науковців в дослідження питання щодо мінімізації втрати даних потребує комплексного підходу в управлінні ризиками для захисту цифрового активу, що забезпечить конкурентні переваги бізнесу в умовах розвитку мережевої економіки.

Метою статті є розкриття ризиків втрати інноваційного цифрового активу в умовах формування цифрової економіки задля безпеки

та конфіденційності інформації через комплексний підхід управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці науковців щодо використання цифрових інструментів розвитку мережевої економіки. В дослідженні використано методи: теоретичного узагальнення (для оцінки розвитку цифровізації в умовах сучасності); структурного аналізу та синтезу (визначення ключових характеристик ризиків та їх наслідки); класифікації (групування ризиків впливу на втрату даних); наукової абстракції та графічного моделювання (формування комплексного підходу управління щодо убезпечення втрати інноваційного цифрового активу), а також логічного узагальнення для написання висновків.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасних викликів захист інформації критично важливий для бізнесу та становлення цифрової економіки, яка є віртуальним мережевим середовищем, куди переносяться інформаційні ресурси традиційної та цифрової економік. Її структуру, за Т. Мезенбургом [8], становлять інфраструктура електронного бізнесу, електронний бізнес та електронна комерція.

Основою цифрової економіки є підтримуюча мережева інфраструктура (апаратне забезпечення, ПЗ, мережі, ШІ), без якої неможливе переведення даних у мережу. Ці дані стають цифровим активом, який потребує захисту від шкідливого програмно-

го забезпечення та недобросовісних контрагентів. У сучасному бізнесі, де активно використовуються чат-боти для взаємодії, ризики фінансових і репутаційних втрат є високими.

Важливо зазначити, що саме штучний інтелект є ключовим інструментом для управління ризиками та забезпечення надійного захисту даних. Використання даного інструмента дозволяє компаніям перейти до автоматизації процесів і проактивного реагування на шахрайство. Завдяки здатності миттєво розпізнавати закономірності та кореляції, штучний інтелект значно підвищує ефективність кібербезпеки та прогнозування ризиків [9, с. 68], захищаючи цифровий актив за допомогою нейронних мереж і пришвидшуючи прийняття управлінських рішень. Науковець А. Шевчук [10, с. 140] пропонує методи захисту цифрового активу в умовах трансформації економіки за допомогою штучного інтелекту, наголошуючи на необхідності розробки майбутньої глобальної цифрової стратегії захисту.

Цифрова трансформація бізнесу та економіки країни не лише спрощує доступ до інформації, але й закладає основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на базі захищених даних. Основою цього процесу є сучасні технології, що сприяють обміну інноваційним цифровим активом, який вимагає надійної системи захисту від ризику втрати ділової цінності. У сучасну цифрову епоху швидкість

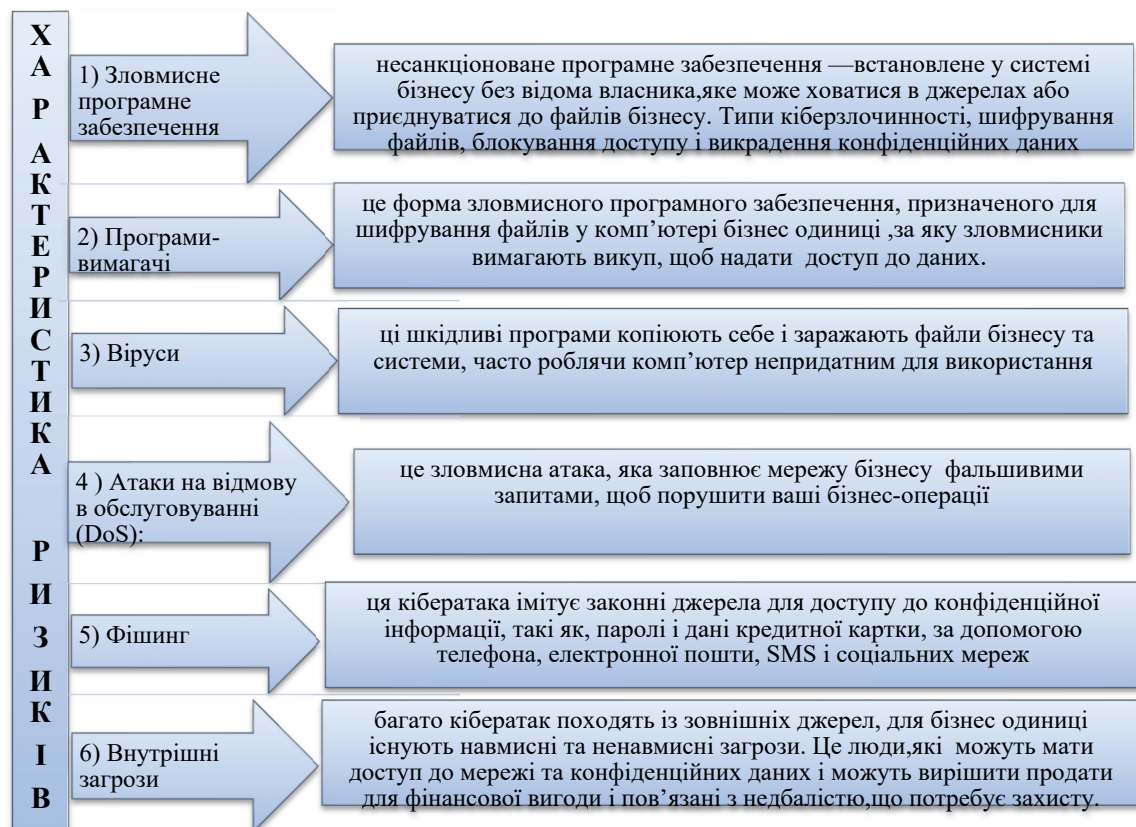


Рис. 1. Характеристика ризиків щодо втрати цифрового активу
Джерело: складено автором на основі досліджень

отримання інформації є перевагою, проте витік даних несе значні загрози: від штрафів регулюючих органів та податкових служб до втрати клієнтів і зниження ринкової вартості компанії.

Цифрова економіка функціонує як ефективна система управління. Її економічна сутність полягає в динамічному перетворенні та інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему обробки цифрового активу. Цей актив, що включає комерційну таємницю та персональні дані клієнтів, є фундаментом для аналізу та прийняття ефективних управлінських рішень і розвитку бізнесу. Існує прямий зв'язок між інформаційними технологіями та розвитком бізнесу за умови ефективного управління цим активом. Втрата цих даних становить серйозний ризик, який

замість конкурентних переваг призведе до значних проблем, що особливо критично в умовах становлення мережевої економіки. Для захисту цифрового активу запроваджуються нові моделі із забезпеченням додаткового рівня захисту, зокрема сканування обличчя, рогиця ока, відбитки пальців, ідентифікація мови та інші сучасні інструменти, які не можна підібрати на відміну від паролів.

Охарактеризуємо ризики втрати інноваційного цифрового активу, яким стає інформація в умовах формування цифрової економіки (рис. 1).

Охарактеризовано ризики, які призводять до втрати цифрового активу і є однією з найбільш критичних загроз в умовах розвитку мережевої економіки. Адже використання мобільних пристроїв, хмари та обміну даними про бізнес підрядникам і клієнтам на основі

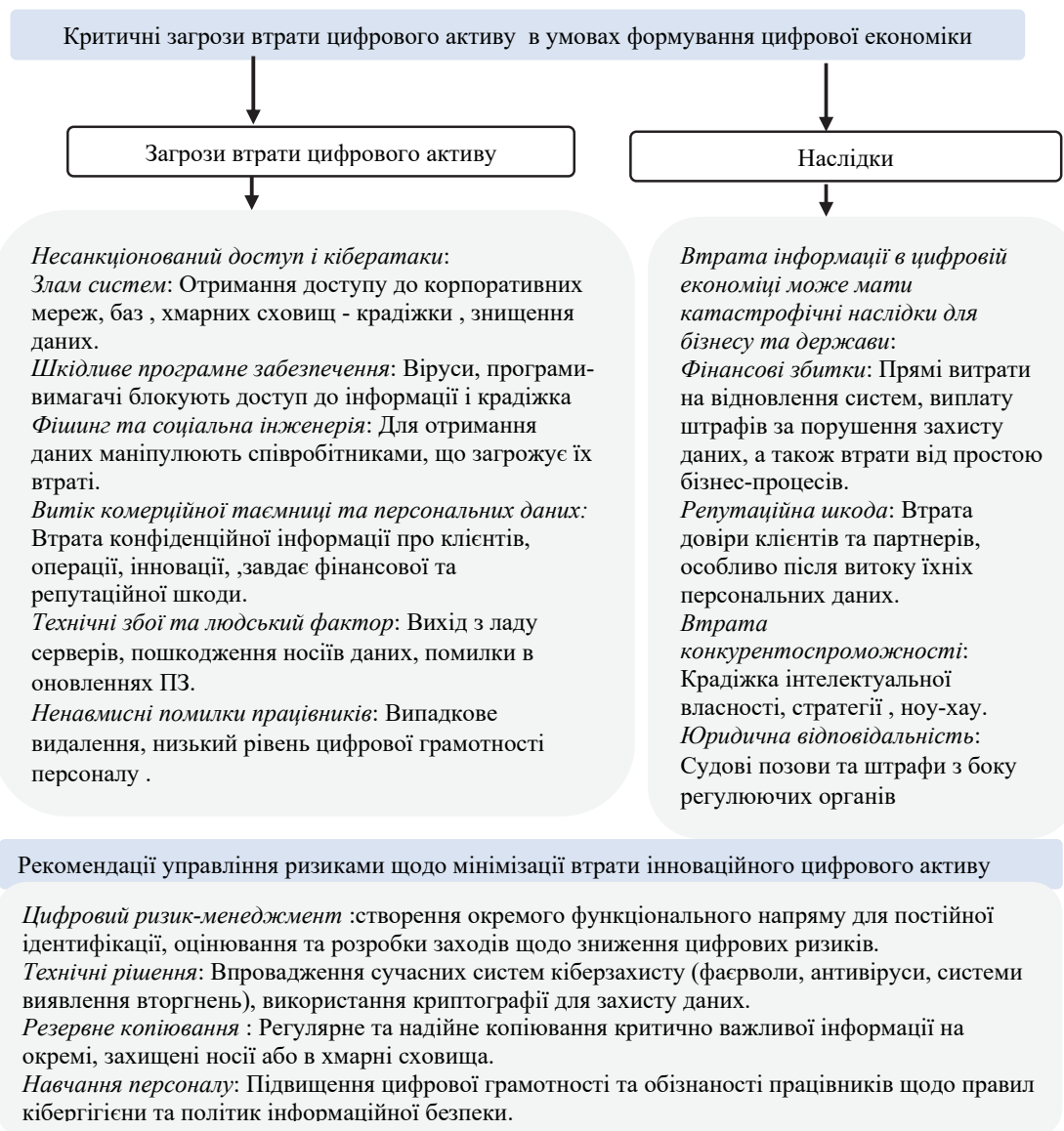


Рис. 2. Комплексний підхід вдосконалення управління ризиками щодо мінімізації втрати цифрового активу в умовах цифровізації

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

мережевої інфраструктури потребує надійного захисту цифрового активу, який набув величезної ділової цінності в умовах цифровізації через створення ефективної системи кібербезпеки.

Наступним етапом дослідження є взаємозв'язок ризиків і наслідків втрати цифрового активу з метою визначення можливих способів їх мінімізації через пропозицію комплексного підходу управління в умовах цифрової трансформації (рис. 2).

Для ефективного вирішення бізнес-проблем, спричинених зростанням кіберзлочинності та ризиком втрати даних, що негативно впливає на економіку, ключовим є вдосконалення управління. Застосування комплексного підходу до управління цифровими ризиками допоможе мінімізувати втрати інформації, які викликані кібератаками. Оскільки ці загрози безпосередньо пов'язані з кібератаками, потрібна ефективна система кібербезпеки на основі ІІТ технологій, яка забезпечить надійне функціонування цифрових систем і підвищить якість управлінських рішень.

Встановлено, що процес підвищення економічної безпеки постійно вдосконалюється, а широке використання штучного інтелекту замінить звичайні паролі та імена користувачів, що сприятиме захисту від кібератак і є надзвичайно важливими для забезпечення інформації в умовах переходу в мережі. Мережевий підхід сприятиме швидкому розвитку електронного бізнесу порівняно із традиційним, що потребує нових інструментів управління для нейтралізації ризиків від втрати даних. Однак для забезпе-

чення цифрового активу від ризиків в умовах цифрової трансформації держава має створити захищені інформаційно — комунікаційні системи і мережеві платформи цифрової інфраструктури.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Встановлено, що переведення даних в мережі в умовах цифровізації змінює структурне значення даних, перетворюючи інформацію на цифровий інноваційний актив, який потребує посиленого захисту. Для мінімізації втрат пропонується комплексний підхід до управління ризиками, що дозволяє бізнесу перейти від простого реагування до прогностичної моделі захисту. Такий підхід не лише підвищує якість управління, але й оптимізує бізнес-процеси, забезпечуючи економічну вигоду через захищеність інформації. Тобто захищений цифровий актив стає визначальним фактором економічного розвитку бізнесу та становлення ефективної мережевої цифрової економіки.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на впровадження багатопланового підходу для підвищення безпеки цифрового інноваційного активу через ефективне управління. Цей підхід охоплює три ключові елементи — технології, процеси та людей — і включає резервне копіювання, технічні засоби захисту, навчання персоналу та план реагування на інциденти. Серед сучасних інструментів, штучний інтелект є найбільш ефективним для забезпечення інноваційного цифрового активу в умовах розвитку мережевої цифрової економіки.

Література

1. Музиченко Т.О., Скорба О.А., Шевчук А.А. Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції. *Академічні візії*. 2023. 25. С. 1–13. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/696> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Шевчук А.А. Інноваційні тенденції розвитку інструментів управління бізнес процесами в Україні та визначення їх перспектив в умовах становлення цифрової економіки. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. 5(33), С. 479–488. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5\(33\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5(33))
3. Катуніна О.С., Чухній О.Ю., Шевчук А.А. Цифрова економіка та її роль у формуванні інноваційного бізнес-середовища: перспективи цифрової трансформації та інституції. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. 35(7). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-610-624](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-610-624)
4. Шевчук А.А. Вплив цифрових трансформацій на управління бізнес процесами з використанням ІІТ в умовах формування цифрової економіки: переваги та ризики. *Інфраструктура ринку*. 2024. 78. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/78-2024> (дата звернення: 20.10.2025).
5. Осмятченко В.О., Скларук І.П. Сучасні ІТ-рішення для обліку та управління бізнесом. *Підприємництво і торгівля*. 2022. 34. С. 41–46.
6. Шевчук А.А. Цифрова революція в управлінні бізнес-процесами: перспективи та виклики для бізнесу. *Věda a perspektivy*. 2024. 36(5). С. 28–40. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-36\(5\)](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-36(5))
7. Гевчук А.В., Шевчук А.А. Мережева (підтримуюча) інфраструктура і штучний інтелект в управлінні бізнес процесами — основа формування цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. 8 (08). С. 207–212. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-34>
8. Мезенбург Т.Л. (2001). Вимірювання цифрової економіки. URL: www.census.gov/estats
9. Гевчук А.В., Шевчук А.А. Штучний інтелект в управлінні бізнес процесами та захисті інформації в умовах формування цифрової економіки. *VIII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні технології розвитку»*. (06–8 листопада 2023). м. Бордо(Франція). URL: <https://eu-conf.com/ua/events/modern-technologies-of-human-development> (дата звернення: 20.10.2025).

10. Шевчук А.А. Захист цифрового активу з використанням ШІ — основа безпеки країни та ефективність управління бізнес процесами в умовах цифровізації. *Національні інтереси України*. 2024. 2(2), 133–143. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-133-143](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-133-143)

References

1. Muzychenko, T. O., Skorba, O. A., & Shevchuk A. A. (2023). Shtuchnyj intelekt iak zasib optymizatsii biznes-protseviv v elektronnij komertsii. [Artificial intelligence as a means of optimizing business processes in e-commerce]. *Akademichni vizii*. 25, 1–13. <https://vvv.atsademy-vision.org/indekh.php/av/artitsle/view/696> [in Ukrainian].
2. Shevchuk, A. A. (2024). Innovatsijni tendentsii rozvytku instrumentiv upravlinnia biznes protsesamy v Ukraini ta vyznachennia ikh perspektyv v umovakh stanovlennia tsyfrovoy ekonomiky. [Innovative trends in the development of business process management tools in Ukraine and determination of their prospects in the context of the emergence of a digital economy]. *Nauka i tekhnika s'ohodni*. 5(33). 479–488. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5\(33\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5(33)) [in Ukrainian].
3. Katunina, O. S., Chukhnij, O. Yu., & Shevchuk, A. A. (2024). Tsyfrova ekonomika ta ii rol' u formuvanni innovatsijnogo biznes-seredovyscha: perspektyvy tsyfrovoy transformatsii ta instytuttsii. [Digital economy and its role in shaping an innovative business environment: prospects for digital transformation and institutions]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*. 2024. 7(35), 610–624. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-610-624](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-610-624) [in Ukrainian].
4. Shevchuk, A. A. (2024). Vplyv tsyfrovych transformatsij na upravlinnia biznes protsesamy z vykorystanniam ShI v umovakh formuvannia tsyfrovoy ekonomiky: perevahy ta ryzyky. [The impact of digital transformations on business process management using AI in the context of the formation of a digital economy: benefits and risks]. *Infrastruktura rynku*. 78. <http://www.market-infr.od.ua/uk/78-2024> [in Ukrainian].
5. Os'miatchenko, V. O., & Skliaruk, I. P. (2022). Suchasni IT-rishennia dla bukhholders'koho obliku ta upravlinnia biznesom. [Modern IT solutions for accounting and business management]. *Pidpriemnytstvo ta torhivlia*. 34, 41–46. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-06> [in Ukrainian].
6. Shevchuk, A. A. (2024). Tsyfrova revoliutsiia v upravlinni biznes-protsesamy: perspektyvy ta vyklyky dla biznesu. [Digital revolution in business process management: prospects and challenges for business]. *Veda a perspektyvy*. 36(5), 28–40. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-5\(36\)](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-5(36)) [in Ukrainian].
7. Hevchuk A. V., Shevchuk A. A. (2023). Merezheva (pidtrymuiucha) infrastruktura i shtuchnyj intelekt v upravlinni biznes protsesamy — osnova formuvannia tsyfrovoy ekonomiky. [Network (supporting) infrastructure and artificial intelligence in business process management are the basis for the formation of a digital economy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 8 (08), 207–212. <https://doi.org/10.32782/dees.8-34> [in Ukrainian].
8. Mesenbourg, T. L. (2001). Measuring the Digital Economy. www.census.gov/estats [in English].
9. Hevchuk A. V., Shevchuk A. A. (2023). Shtuchnyj intelekt v upravlinni biznes protsesamy ta zakhysti informatsii v umovakh formuvannia tsyfrovoy ekonomiky. [Artificial intelligence in business process management and information protection in the context of the formation of a digital economy]. *VIII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia "Suchasni tekhnologii rozvytku"*. (06–8 lystopada 2023). m. Bordo (Frantsiia). <https://eu-conf.com/ua/events/modern-technologies-of-human-development> [in Ukrainian].
10. Shevchuk A. A. (2024). Zakhyst tsyfrovoho aktyvu z vykorystanniam ShI — osnova bezpeky krainy ta efektyvnist' upravlinnia biznes protsesamy v umovakh tsyfrovizatsii. [Digital asset protection using AI is the basis of national security and the efficiency of business process management in the context of digitalization]. *Natsional'ni interesy Ukrainy*. 2(2) 133–143. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-133-143](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-133-143) [in Ukrainian].

УДК 334.01:004

Швед Тетяна Володимирівна

*старший викладач кафедри економічної теорії
Національний університет харчових технологій*

Shved Tetiana

*Senior Lecturer, Department of Economic Theory
National University of Food Technologies*

ORCID: 0000-0002-9385-4819

Біла Ірина Сергіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економічної теорії
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

Bila Iryna

*PhD in Economic sciences, Associate professor,
Head of the Department of Economic Theory*

National University of Kyiv Mohyla Academy

ORCID: 0000-0002-2000-619X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11505

ДЕТЕРМІНАНТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

DETERMINANTS OF BUSINESS DECISION-MAKING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Анотація. Вступ. Сучасна економіка, що глибоко інтегрована з інформаційно-комунікаційними технологіями, переживає безпрецедентну трансформацію, загальновідому як цифровізація. Цей процес докорінно змінює механізми прийняття рішень ключовими економічними суб'єктами, в тому числі бізнесовим сектором. Як показує світовий досвід, цифровізація сьогодні є ключовим чинником економічного розвитку, а зміни в процесі прийняття рішень породжують як значні конкурентні переваги для бізнесу, так і нові стратегічні ризики. Нездатність визначити та адекватно відреагувати на ці нові детермінанти призводить до втрати ринкових позицій і гальмування інновацій.

Мета дослідження – визначити та систематизувати детермінанти прийняття рішень в умовах цифровізації, з точки зору вигод і ризиків для бізнесу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів з досліджуваної проблематики. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: логічного узагальнення – для виявлення ключових моментів впливу цифровізації на інноваційний потенціал бізнесу; діалектичний – для виокремлення детермінант прийняття рішень в умовах цифровізації; системного і структурного аналізу – для визначення ступеня дослідження проблематики на основі наявних публікацій та ідентифікації вигод та ризиків, які несуть кожна з детермінант; абстрактно-логічний – при формулюванні висновків; графічний – для надання наочності й схематичної ілюстрації наукового матеріалу.

Результати. У науковій статті визначено, що цифровізація є фундаментальним каталізатором посилення інноваційного потенціалу будь-якого бізнесу, оскільки створює абсолютно нові механізми для генерації та впровадження інновацій. Виокремлено детермінанти прийняття рішень в умовах цифровізації; ідентифіковано вигоди та ризики, які несуть кожна з визначених детермінант.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на формуванні бізнесовим сектором адаптивних механізмів управління ризиками в прийнятті рішень в умовах цифровізації. Останнє дозволить підвищити вигод, які несе цифровізація, та оптимізувати бізнес.

Ключові слова: цифровізація, бізнес, бізнесовий сектор, прийняття рішень, інновації, інноваційний потенціал.

Summary. Introduction. The modern economy, deeply integrated with information and communication technologies, is experiencing an unprecedented transformation, commonly known as digitalization. This process is fundamentally changing the

decision-making mechanisms of key economic entities, including the business sector. As world experience shows, digitalization is today a key factor in economic development, and changes in the decision-making process generate both significant competitive advantages for business and new strategic risks. The inability to identify and adequately respond to these new determinants leads to the loss of market positions and the inhibition of innovation.

Purpose. The purpose of the study is to identify and systematize the determinants of decision-making in the context of digitalization, from the point of view of benefits and risks for business.

Materials and methods. The materials of the study are the works of domestic and foreign authors on the research topic. The following scientific methods were used in the process of conducting the study: logical generalization – to identify key points of the impact of digitalization on the innovative potential of business; dialectical – to identify the determinants of decision-making in the context of digitalization; systemic and structural analysis – to determine the degree of research on the issue based on existing publications and identifying the benefits and risks that each of the determinants carries; abstract-logical – when formulating conclusions; graphic – to provide clarity and schematic illustration of scientific material.

Results. The scientific article determines that digitalization is a fundamental catalyst for strengthening the innovative potential of any business, as it creates completely new mechanisms for generating and implementing innovations. The determinants of decision-making in the context of digitalization are identified; the benefits and risks that each of the identified determinants carries are identified.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the formation of adaptive risk management mechanisms by the business sector in decision-making in the context of digitalization. The latter will allow to increase the benefits that digitalization brings and optimize business.

Key words: digitalization, business, business sector, decision-making, innovation, innovation potential.

Постановка проблеми. Цифровізація є ключовим каталізатором інновацій. Сучасна епоха характеризується тотальною цифровізацією усіх сфер суспільного життя, що кардинально змінює ландшафт ведення бізнесу. Як наслідок, бізнесовий сектор трансформує способи виробництва, управління та прийняття рішень, що стає життєвою необхідністю та запорукою подальшого розвитку. Впровадження інформаційних технологій, аналітики великих даних, автоматизованих систем управління виробничими процесами та використання штучного інтелекту для рутинної роботи значно підвищують швидкість, точність ухвалення рішень, одночасно створюючи нові виклики та ризики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес прийняття рішень є об'єктом пильної уваги науковців. Так, Скопенко Н. С., Шеремет О. О. та Єрємін М. В. визначили, що процес прийняття рішень є важливим інструментом реалізації функцій менеджменту, вченими запропонований алгоритм прийняття та реалізації управлінських рішень, який спрямований на запобігання прийняття неефективних управлінських рішень [4]; Груб'як С. В. конкретизувала етапи розроблення і прийняття управлінських рішень [2]; Парій Л. В. дослідила ефективність прийняття управлінських рішень та запропонувала заходи з оптимізації управлінської структури та процесу прийняття управлінських рішень [1]; Кравченко М. О. і Голіук В. Я. виявили сучасні тенденції прийняття управлінських рішень, серед яких стандартизація циклічних і повторюваних процесів прийняття рішень у великих компаніях та залучення до прийняття рішень сторонніх фахівців-консультантів [3]. В свою чергу, вплив цифрової трансформації на процес прийняття управлінських рішень в міжнародному бізнесі розкритий у статті

Гринчака Н. А. та Горобець О. О. [8], вплив на бізнес-моделі малих підприємств окреслюється в публікації Швидкої О. П. та Дзюбенко Л. М. [5]; роль штучного інтелекту у прийнятті рішень є предметом дослідження Kubatko, O., Ozims, S., & Voronenko, V. [6] та Bannikov, V., Havran, V., & Hulko, O. [7], особливо в умовах нестабільності та постійних змін. Однак, не дивлячись на значну кількість публікацій та їх наукову цінність, певні аспекти проблематики потребують подальших досліджень. Останнє стосується дослідження детермінант прийняття рішень в бізнесі в умовах цифровізації.

Мета статті — визначити та систематизувати детермінанти прийняття рішень в умовах цифровізації, з точки зору вигод і ризиків для бізнесу. Означена мета реалізується через наступні завдання: визначити вплив цифровізації на інноваційний потенціал бізнесу в сучасних умовах; виокремити детермінанти прийняття рішень в умовах цифровізації; ідентифікувати вигоди та ризики, які несуть кожна з визначених детермінант.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів з досліджуваної проблематики. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: логічного узагальнення — для виявлення ключових моментів впливу цифровізації на інноваційний потенціал бізнесу; діалектичний — для виокремлення детермінант прийняття рішень в умовах цифровізації; системного і структурного аналізу — для визначення ступеня дослідження проблематики на основі наявних публікацій та ідентифікації вигод та ризиків, які несуть кожна з детермінант; абстрактно-логічний — при формулюванні висновків; графічний — для надання наочності й схематичної ілюстрації наукового матеріалу.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація являє собою сучасний механізм економічного зростання за рахунок здатності технологій здійснювати позитивний вплив на ефективність та результативність діяльності економічних суб'єктів. Цільовою функцією цифровізації є досягнення нового якісного рівня інноваційності діяльності економічних суб'єктів, що забезпечує їм довгострокову стійкість у динамічному конкурентному середовищі.

Основними характерними рисами цифровізації можна вважати наступні [9]:

1. Здійснення економічної діяльності через цифрові технології, що сприяє більш ефективній взаємодії економічних агентів, скорочує витрати, покращує функціонал, сприяє дифузії інноваційних продуктів та рішень.

2. Сприяння персоніфікації сервісних моделей, виробництва та збуту товарів та послуг з метою найповнішого задоволення потреб стейкхолдерів.

3. Формування тісної взаємодії між виробниками та споживачами без зайвих посередників.

4. Поширення «економіки спільного користування», що скорочує витрати кінцевих споживачів.

5. Посилення ролі внеску індивідуальних учасників у господарську діяльність за рахунок розвитку малого та середнього бізнесу, що сприяє «атомізації» структури економіки.

Цифровізація є фундаментальним каталізатором посилення інноваційного потенціалу будь-якого біз-

несу, оскільки не просто прискорює існуючі процеси, а і створює абсолютно нові механізми для генерації та впровадження інновацій. Цей вплив реалізується через такі ключові моменти:

- зміна бізнес-моделей, що пов'язана з тим як компанія створює, доставляє, отримує цінність і є модельними інноваціями через зміну логіки роботи підприємства, його архітектури та системи взаємозв'язків;
- оптимізація бізнес-планування та бізнес-прогнозування через доступ до великих масивів даних та автоматизованих систем їх обробки, що дозволяє створювати високоперсоналізовані товари та послуги, які є справжніми продуктовими інноваціями;
- оптимізація та автоматизація внутрішніх бізнес-операцій, що забезпечує економію часу, знижує рівень помилок, прозорість і стандартизацію виробничих процесів та їх керованість, що є основою формування процесних інновацій;
- раціоналізація прийняття рішень в тому числі за рахунок мінімізації інтуїції, емоцій та когнітивних упереджень, моделювання наслідків прийняття можливих рішень, що дозволяє отримати управлінські інновації тощо.

Визначені вище види інновацій — модельні, продуктові, процесні — є кінцевою метою розвитку бізнесу. Проте інноваційні рішення самі по собі є результатом процесу прийняття рішень (тобто вимагають управлінських інновацій), а отже, дослідження впливу цифровізації на цей процес є ключем для



Рис. 1. Детермінанти прийняття рішень в умовах цифровізації
Джерело: розроблено авторами

розуміння того чи буде компанія просто використувати технології, чи справді трансформує свій бізнес для досягнення стійкої конкурентоспроможності в цифрову епоху.

Детермінанти прийняття рішень в умовах цифровізації — це ключові фактори, які визначають, як і на основі чого приймаються управлінські рішення в бізнесі, що функціонує з використанням цифрових технологій. Вони є похідними від характерних рис цифровізації та її впливу на інноваційний потенціал. Серед них, на наше переконання, основними є (рис. 1).

1. *Технологічна конвергенція* є однією з найбільш фундаментальних детермінант прийняття рішень в умовах цифровізації, оскільки вона визначає не лише інструментарій, а й архітектуру бізнесу майбутнього. Ця детермінанта полягає у взаємопроникненні та спільному використанні раніше розрізнених цифрових технологій, таких як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та блокчейн (Blockchain).

Однак, варто розуміти, що технологічна конвергенція, як і будь-яке соціально-економічне явище, має подвійну природу, тобто здатна забезпечити не тільки вигоди, але і несе в собі ряд ризиків прийняття рішень в бізнесі (рис. 2).

Рішення, що приймаються під впливом конвергенції, виходять за рамки простого вибору окремої технології, адже вони вимагають системного підходу та розуміння синергетичного ефекту. Наприклад, коли IoT-пристрої збирають великі масиви даних про обладнання, AI їх миттєво аналізує, визначаючи потребу в профілактичному обслуговуванні, а блокчейн автоматично фіксує та проводить транзакції з постачальником запчастин — це створює комплексне рішення. Таким чином, для бізнесу конвергенція означає стратегічний вибір: інвестувати в створення інтегрованих екосистем чи залишитися на рівні використання окремих інструментів, ризикуючи втратити ключову конкурентну перевагу, що формується саме на стику технологій. Рішення про використання конвергенції є, по суті, рішенням про модельну інновацію та глибинну цифрову трансформацію.

2. Цифровізація кардинально підвищила швидкість змін на ринках, перетворивши *культуру постійного навчання та експериментування* з бажаного атрибуту на стратегічну детермінанту управлінських рішень. Ця детермінанта відображає необхідність для бізнесу відмовитися від традиційних, повільних циклів планування на користь гнучких методологій, які заохочують швидке тестування гіпотез, адаптацію та сприйняття невдач як частину навчального процесу. Стає зрозумілим, що і культура постійного навчання та експериментування здатна забезпечити не тільки вигоди, але і несе в собі ризики для прийняття рішень в бізнесі (рис. 3).

Рішення, прийняті під впливом цієї культури, спрямовані не на ідеальне виконання існуючих планів, а на оптимізацію швидкості виведення цінності на ринок і мінімізацію витрат на помилки. Це вимагає від керівництва делегування повноважень, створення «безпечних» зон для тестування та заохочення ініціатив «знизу вгору». Таким чином, для успішної реалізації стратегії цифровізації, управлінські рішення повинні бути спрямовані на трансформацію



Рис. 2. Вигоди та ризики технологічної конвергенції для прийняття рішень в бізнесі

Джерело: розроблено авторами



Рис. 3. Вигоди та ризики культури постійного навчання та експериментування для прийняття рішень в бізнесі

Джерело: розроблено авторами

організаційної ДНК. Рішення про інвестиції в гнучкість та толерантність до «розумних» невдач стає ключем до досягнення довгострокової стійкості у динамічному конкурентному середовищі.

3. В умовах цифровізації, коли бізнес критично залежить від цифрової інфраструктури, кібербезпека та цифрова стійкість перестають бути лише технічним чи операційним питанням; вони стають

стратегічною детермінантою прийняття рішень в бізнесі. Останнє відображає необхідність приймати рішення, спрямовані на захист цифрових активів, забезпечення безперервності бізнесу та збереження довіри стейкхолдерів у світі постійних кіберзагроз. Вигоди, які забезпечує кібербезпека та цифрова стійкість, та їх ризики для прийняття рішень в бізнесі систематизовано у рис. 4.



Рис. 4. Вигоди та ризики кібербезпеки та цифрової стійкості для прийняття рішень в бізнесі

Джерело: розроблено авторами

Рішення, що приймаються під цим впливом, стосуються не лише інвестицій у програмне забезпечення, а й комплексного управління ризиками. Це включає розробку політик, навчання персоналу та планування реагування на інциденти. Таким чином, у цифрову епоху будь-яке стратегічне рішення (наприклад, запуск нового онлайн-сервісу, використання хмарних технологій чи інтеграція IoT) повинно бути прийняте через призму кібербезпеки. Ігнорування цієї детермінанти може призвести не просто до фінансових збитків, а й до катастрофічної втрати ділової стійкості та підірвати довіру, необхідну для подальшого інноваційного розвитку бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, цифровізація є не просто механізмом

економічного зростання, а фундаментальним каталізатором трансформації інноваційного потенціалу бізнесу. Ключові детермінанти, які мають найбільш критичний вплив на прийняття рішень в бізнесі в умовах цифровізації, а саме — технологічна конвергенція, культура постійного навчання та експериментування та кібербезпека та цифрова стійкість — забезпечують довгострокову стійкість компанії лише за умови врахування та системного управління їхніми вигодами та ризиками. Рациональне прийняття рішень вимагає не просто впровадження технологій, а й трансформації фундаментальних принципів функціонування бізнесу для досягнення довгострокової стійкості та посилення конкурентоспроможності в умовах цифровізації.

Література

1. Парій Л. В., Кубрак А. О. (2023). Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 47. С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>
2. Груб'як С. В. (2017). Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. Вип. 11. С. 201–204. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf (дата звернення: 18.10.2025)
3. Кравченко М. О., Голук В. Я. (2022). Прийняття управлінських рішень: сутінсть та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
4. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. (2024). Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. Інвестиції: практика та досвід. № 18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49>
5. Швидка О. П., Дзюбенко Л. М. (2024). Інноваційні бізнес-моделі в умовах цифрової трансформації: перспективи та ризики для малого бізнесу. *Фінанси України*. № 11. С. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.117>
6. Kubatko O., Ozims S., Voronenko V. (2024). Influence of artificial intelligence on business decision-making. *Mechanism of an Economic Regulation*. 1(103), 17–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.03>
7. Bannikov V., Havran V., Hulko O. (2024). The influence of artificial intelligence on managerial decision-making in conditions of uncertainty and rapid changes. *Академічні візії*. Вип. (35). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1370> (дата звернення: 17.10.2025)
8. Гринчак Н. А., Горобець О. О. (2024). Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. № 2. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(105\)2024.02.10](https://doi.org/10.31767/su.2(105)2024.02.10)
9. Селезньова Г., Чумак Г. (2022). Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємництво та інновації*. Вип. 25. С. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>

References

1. Pariy, L. V., & Kubrak, A. O. (2023). Making managerial decisions at the enterprise. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*. Issue 47. P. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>
2. Grubyak, S. V. (2017). Modern aspects of developing and making managerial decisions. *Economy and Society*. Issue 11. P. 201–204. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf
3. Kravchenko, M. O., & Golyuk, V. Ya. (2022). Making managerial decisions: essence and modern trends of development. *Economy and society*. Issue 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
4. Skopenko, N. S., Sheremet, O. O., & Eryomin, M. V. (2024). The process of making and implementing managerial decisions. *Investments: practice and experience*. No. 18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.49>
5. Shvydka, O. P., & Dzyubenko, L. M. (2024). Innovative business models in the context of digital transformation: prospects and risks for small businesses. *Finance of Ukraine*. No. 11. P. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.117>
6. Kubatko, O., Ozims, S., & Voronenko, V. (2024). Influence of artificial intelligence on business decision-making. *Mechanism of an Economic Regulation*. 1(103), 17–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.03>
7. Bannikov, V., Havran, V., & Hulko, O. (2024). The influence of artificial intelligence on managerial decision-making in conditions of uncertainty and rapid changes. *Academic Visions*. Issue (35). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1370>
8. Grinchak, N. A., & Gorobets, O. O. (2024). The impact of digitalization on the process of making managerial decisions in international business. *Statistics of Ukraine*. No. 2. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(105\)2024.02.10](https://doi.org/10.31767/su.2(105)2024.02.10)
9. Seleznyova, G., & Chumak, G. (2022). The impact of the development of the digital economy on the competitive environment of domestic enterprises. *Entrepreneurship and Innovation*. Vol. 25. P. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>

UDC 658.89:004.8:37

МАРКЕТИНГ

Chernobrovkina Svitlana

PhD, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Marketing

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Чернобровкіна Світлана Віталіївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ORCID: 0000-0001-6309-6466

Rohach Anton

Student of the Department of Management

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Рогач Антон Олексійович

студент кафедри менеджменту

Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

ORCID: 0009-0001-2920-4897

Shabaltas Anastasiia

Student of the Department of Management

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Шабалтас Анастасія Олександрівна

студентка кафедри менеджменту

Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

ORCID: 0009-0004-0802-5904

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11500

MARKETING RESEARCH ON THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MODERN EDUCATION

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНІЙ ОСВІТІ

Summary. Introduction. Artificial intelligence has transformed from an innovative technology into an integral component of the modern educational process, being actively implemented in Ukrainian educational institutions. The Concept of Artificial Intelligence Development in Ukraine defines its implementation in education as a strategic direction for state development. In the context of digital education transformation, artificial intelligence technologies create new opportunities for personalized learning, automated assessment, and increased efficiency in the educational process, while simultaneously generating new challenges regarding academic integrity, data privacy, and the preservation of students' critical thinking.

Purpose. The purpose of the study is to determine the relevance of using artificial intelligence for educational purposes, analyze the most popular AI services among Ukrainian students, identify the main directions of artificial intelligence application in the learning process, assess the level of user satisfaction with intelligent systems, and determine the impact of artificial intelligence technologies on the professional activities and everyday life of higher education students.

Materials and Methods. The empirical research was conducted using the online survey method via Google Forms from September to October 2025. The sample consisted of 93 respondents from four leading educational institutions of Ukraine: National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", V. N. Karazin Kharkiv National University, Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics, and V. I. Vernadsky Kharkiv State Professional Pedagogical College. The survey covered questions

about the most frequently used AI services, frequency of their use, application areas, and the level of user satisfaction with the performance of intelligent systems.

Results. The results of the study showed that among students, the most popular artificial intelligence tool is ChatGPT, which is significantly ahead of other services. In second place in terms of popularity is Google Gemini. The main areas of use of artificial intelligence are learning, information search, and performing professional tasks. The regularity of use of such tools turned out to be very high – most students turn to them daily or several times a week.

The level of user satisfaction is generally positive: the assessment of the experience as satisfactory or completely satisfactory prevails. Among the advantages, students note assistance in solving complex educational tasks, preparing presentations, drawing up plans and significant time savings. At the same time, respondents name the inaccuracy of answers, restrictions on free access and the need for additional verification of the information received among the main difficulties.

Perspectives. The research results indicate deep integration of artificial intelligence into students' everyday lives and its transformation from a supplementary technology into a full-fledged partner in the educational process. Promising directions include further research on ethical aspects of AI use in education, development of institutional policies regarding artificial intelligence application, ensuring balance between automation and development of critical thinking, as well as studying the impact of AI on the formation of competencies of future specialists in the context of digital transformation of education in Ukraine.

Key words: marketing research, artificial intelligence in education, digital transformation of learning, student survey, AI user satisfaction.

Анотація. Вступ. Штучний інтелект перетворився з інноваційної технології на невід'ємну складову сучасного освітнього процесу, що активно впроваджується в навчальних закладах України. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні визначає його впровадження в освіту як стратегічний напрям розвитку держави. В умовах цифрової трансформації освіти технології штучного інтелекту створюють нові можливості для персоналізації навчання, автоматизації оцінювання та підвищення ефективності освітнього процесу, однак водночас породжують нові виклики щодо академічної доброчесності, конфіденційності даних та збереження критичного мислення студентів.

Мета. Метою дослідження є визначення актуальності використання штучного інтелекту в освітніх цілях, аналіз найпопулярніших AI-сервісів серед українських студентів, виявлення основних напрямів застосування штучного інтелекту в навчальному процесі, оцінка рівня задоволеності користувачів інтелектуальними системами та визначення впливу технологій штучного інтелекту на професійну діяльність і повсякденне життя здобувачів вищої освіти.

Матеріали і методи. Емпіричне дослідження проводилося з використанням методу онлайн-опитування через Google Forms у період вересень-жовтень 2025 року. Вибірка складала 93 респонденти з чотирьох провідних навчальних закладів України: Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця та Харківського державного професійно-педагогічного коледжу імені В. І. Вернадського. Опитування охоплювало питання щодо найчастіше використовуваних AI-сервісів, частоти їх використання, сфер застосування та рівня задоволеності користувачів роботою інтелектуальних систем.

Результати. Результати дослідження показали, що серед студентів найбільш популярним інструментом штучного інтелекту є ChatGPT, який значно випереджає інші сервіси. На другій позиції за поширеністю знаходиться Google Gemini. Основними напрямками використання штучного інтелекту виступають навчання, пошук інформації та виконання професійних завдань. Регулярність використання таких інструментів виявилася дуже високою – більшість студентів звертаються до них щодня або кілька разів на тиждень.

Рівень задоволеності користувачів загалом є позитивним: переважає оцінка досвіду як задовільного або повністю задовільного. Серед переваг студенти відзначають допомогу у розв'язанні складних навчальних завдань, підготовці презентацій, складанні планів і значну економію часу. Водночас серед основних труднощів респонденти називають неточність відповідей, обмеження у безкоштовному доступі та потребу у додатковій перевірці отриманої інформації.

Перспективи. Результати дослідження свідчать про глибоку інтеграцію штучного інтелекту в повсякденне життя студентів та його трансформацію з допоміжної технології у повноцінного партнера в освітньому процесі. Перспективними напрямками є подальше дослідження етичних аспектів використання AI в освіті, розробка інституційних політик щодо застосування штучного інтелекту, забезпечення балансу між автоматизацією та розвитком критичного мислення, а також вивчення впливу AI на формування компетентностей майбутніх фахівців в умовах цифрової трансформації освіти в Україні.

Ключові слова: маркетингові дослідження, штучний інтелект в освіті, цифрова трансформація навчання, опитування студентів, задоволеність користувачів ШІ.

Problem Statement. In the context of modern society's digitalization, artificial intelligence is actively being integrated into the educational process, creating new opportunities for improving the quality of learning

while simultaneously raising serious concerns about its impact on the educational ecosystem. Ukraine has defined the concept of artificial intelligence development as a strategic direction of state policy, emphasizing

the importance of basic and applied research in this field for future economic growth and success in the international market of new technologies.

Despite the obvious advantages of using AI in education, particularly the ability to create personalized learning plans, adapt materials to individual student needs, and automate assessment processes, there are significant problems that require comprehensive research. The main problem is academic integrity and its violation, as students may abuse artificial intelligence to complete assignments or write academic papers. An additional problem is the absence or ambiguity of institutional policies regarding the use of artificial intelligence, leading to conflicts of views and opinions.

Furthermore, the reliability of information loaded into AI databases is not always reliable, forcing users to independently verify the received responses. The abstract AI model does not acquire knowledge independently and requires constant training on new data; without this, its development stagnates, reducing the effectiveness of using the system for educational purposes. Scientific development requires constant data updating, which over time in the artificial intelligence database may become outdated or incorrect.

The relevance of the research is conditioned by the need to determine the actual state of artificial intelligence technology use by Ukrainian students, assess their level of satisfaction with AI services, identify the main directions of application, and identify problematic aspects of artificial intelligence integration into the educational process. The absence of comprehensive empirical research on the specifics of AI use in the Ukrainian educational context necessitates conducting such an analysis to form a substantiated strategy for implementing intelligent systems in Ukrainian higher education.

Analysis of Recent Research and Publications. Ukraine has defined the concept of “artificial intelligence”, its goals, principles, and objectives through the “Concept of Artificial Intelligence Development in Ukraine” [1]. Currently, there is active development of artificial intelligence technologies, which are becoming necessary in various fields, including education. It is extremely important for our country to continue basic and practical research in the field of artificial intelligence, because in the future, achievements in this area will be one of the integral components of the economic growth of any state and its success in the international market of new technologies.

Artificial intelligence today is an excellent assistant in many areas, including the learning process. It is used to create a personalized study plan for students, which helps to organize and systematize the learning process as a whole, with a final test of the person’s knowledge. However, AI is not perfect because the information loaded into its databases is not always reliable, which sometimes forces users to check the answers themselves. An abstract AI model does not gain knowledge on its own, as if by magic, but needs

to be trained on something. If it is not fed with new information, its development will stagnate, and there will be little point in using the system for educational purposes [4].

The main focus of proposals and documents on AI implementation is based on making learning more personalized and adaptive, respecting the ethics of AI use in education, and combining AI tools with modern learning principles. For example, platforms with integrated artificial intelligence can be adjusted to different student learning models and adapt learning materials to the individual needs of each student, which would be practically impossible for even a professional teacher to organize or would require a significant amount of time, which in turn would be inefficient.

Also, AI today has a much better ability to evaluate students and provide feedback than it did a couple of years ago. This allows AI to not only check test answers, but also evaluate written essays, compositions, and complex tasks, which greatly speeds up the process of checking each task by the teacher themselves [2].

However, despite these obvious advantages of using AI in the educational process, there are still well-known disadvantages and concerns about its implementation in education. The main problem at the moment is academic integrity and its violation, as students can abuse the usage of artificial intelligence for educational purposes, such as doing homework or writing research papers. Another problem with the use of AI in education is the absence or vagueness of educational institutions’ policies on the use of artificial intelligence, which leads to a conflict of views and opinions [4].

Formulation of Article Goals. The purpose of this article is to conduct a comprehensive analysis of the use of artificial intelligence in the educational process, based on empirical research into the experiences of Ukrainian students.

Presentation of the Main Material. To analyze AI as a powerful tool that can significantly facilitate the educational process, a study was conducted on its use. The survey was conducted online and lasted from September to October 2025.

The study was conducted to find out how relevant the use of AI for educational purposes is at present. Analyzing the literature and the responses to our survey, which was conducted among mainly Ukrainian students, we can say with confidence that AI has become well established in the lives of many people, especially those who are currently studying. Forms to students of four leading educational institutions located in the Kharkiv region: National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute,” V.N. Karazin Kharkiv National University, Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics, and V.I. Vernadsky Kharkiv State Professional Pedagogical College.

As part of the study, 93 respondents were surveyed by sending a link to a Google form questionnaire to

educational institutions' messenger groups in order to determine the popularity of modern artificial intelligence services and the specifics of their use in everyday life. The survey covered questions about the most commonly used AI services, the frequency of their use, areas of application (education, creativity, entertainment, programming, etc.), and the level of user satisfaction with the performance of intelligent systems.

The survey was conducted among Ukrainian citizens who, at the time of the survey, were residing in the territory of Ukraine controlled by the Ukrainian government. Residents of territories temporarily not controlled by the Ukrainian government were not included in the sample, and the survey did not cover citizens who left the country after February 24, 2022.

Figure 1 shows a diagram illustrating the distribution of responses regarding the most commonly used artificial intelligence services among survey participants.

Analysis of survey responses regarding the most frequently utilized AI services reveals a pronounced market concentration phenomenon. ChatGPT emerged as the dominant AI tool, with 88.2% ($n = 82$) of respondents indicating regular use. This overwhelming prevalence substantially exceeds the adoption rates of competing platforms, indicating that ChatGPT has established market leadership and high recognition among its target demographic.

Google Gemini came in second in terms of popularity, with 50.5% ($n = 47$) of respondents saying they use it regularly. Its popularity can be attributed to its integration into the Google ecosystem, which offers quick access and a familiar interface.

Slightly fewer users preferred DeepSeek (20.4%, $n = 19$) and Gamma App (17.2%, $n = 16$), which specialize in text analytics and presentation creation, respectively. This indicates that students are not limited to traditional chat models, but are instead gradually exploring new areas of AI application.

Less popular are MidJourney (5.4%, $n = 5$), Copilot (2.2%, $n = 2$), Claude, Grammarly, NotebookLM, and other services (1–2%), which is explained by their narrow specialization or paid subscription requirements.

Thus, we can conclude that ChatGPT remains the clear leader among students; however, there is also a trend toward diversification of use, with a growing interest in tools that combine text, visual, and educational functionality.

The next stage of the study was to determine the primary purposes for which respondents most often use artificial intelligence tools. Figure 2 shows the results of a survey in which participants could select multiple answers to provide more accurate responses.

As can be seen from the results, the majority of respondents — 74.2% ($n = 69$) — utilize artificial intelligence for learning and education. This indicates that AI has become a powerful tool in the process of gaining knowledge: students use it to explain complex topics, write papers, search for examples, and test their knowledge. Thus, artificial intelligence is gradually becoming an extra educational resource that supports self-education and increases the effectiveness of the learning process.

The second most frequent use was searching for specific information — 50.5% ($n = 47$) of respondents said they turn to AI to quickly obtain accurate answers or facts. This confirms that models such as ChatGPT or Gemini often replace traditional search engines by providing more convenient and structured answers.

Professional and occupational applications were reported by 46.2% ($n = 43$) of respondents, encompassing tasks such as report preparation, textual editing, document compilation, and data analysis.

At the same time, 29% ($n = 27$) of participants use AI for communication or entertainment, indicating the development of the social and recreational functions of intelligent systems. Another 28% ($n = 26$) reported using AI to create images or videos, specifically for

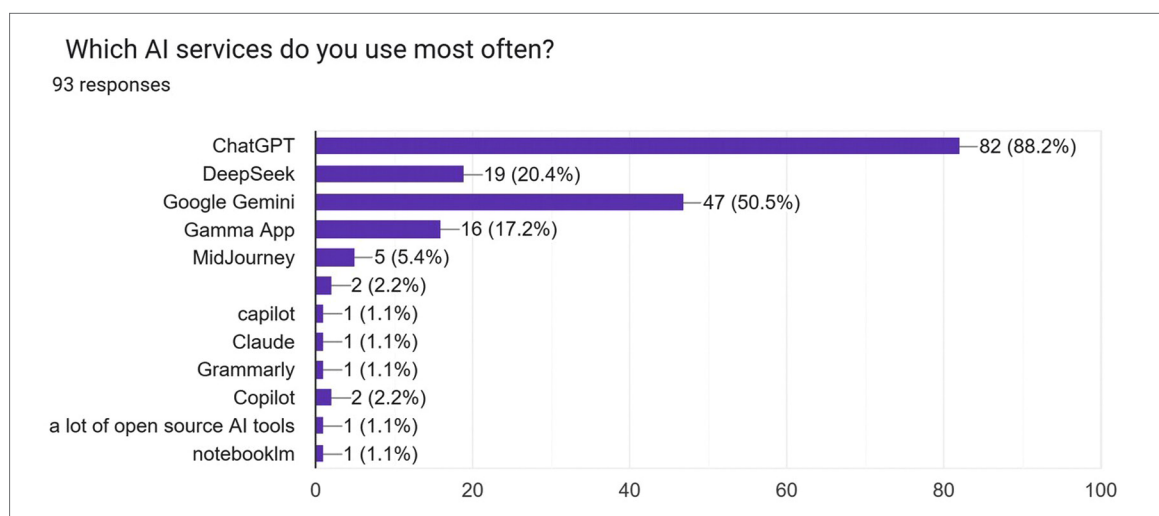


Fig. 1. Distribution of responses to the question “Which AI do you use most often?”

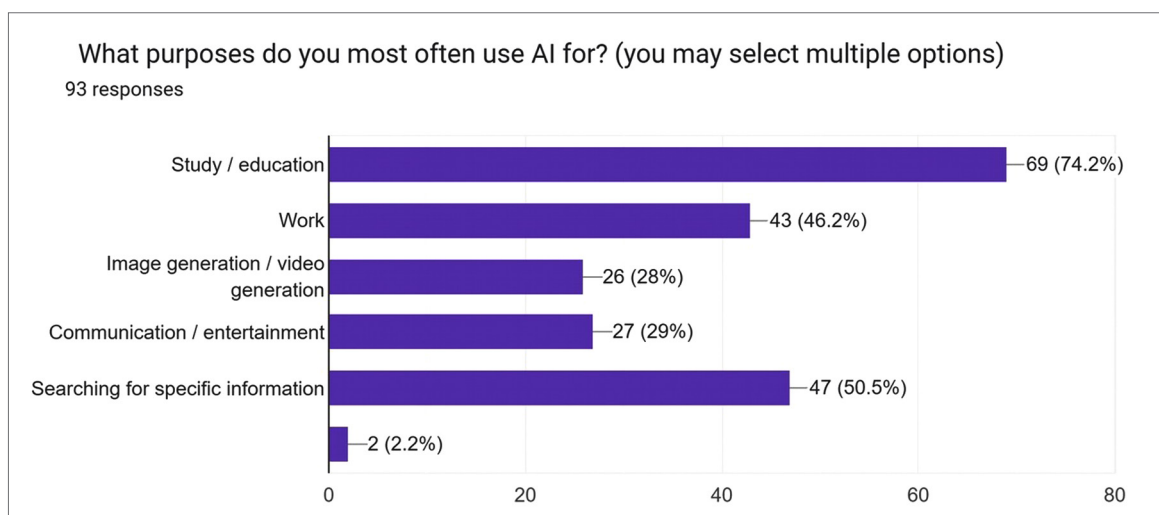


Fig. 2. Distribution of answers to the question “For what purpose do you most often use AI?”

creative purposes. This highlights the growing use of AI in visual content and the creative industries.

A small proportion of respondents (2.2%) chose other uses, such as specialized scientific or experimental tasks.

Overall, the results show that artificial intelligence is perceived by students primarily as a universal educational tool that helps in learning, searching for information, and professional activities, while gradually integrating into creative and communicative spheres.

The next aspect of the study was to determine how often students use artificial intelligence services. Figure 3 presents a pie chart showing the frequency of AI usage among respondents.

According to the results, 43% ($n = 40$) of respondents use AI tools daily. This indicates a high level of integration of artificial intelligence into students' everyday lives, as they increasingly employ it as a common tool for studying, working, or personal tasks.

Another 38.7% ($n = 36$) reported using AI several times a week, meaning that they interact with it regularly, though not necessarily every day. Thus, over 80% of participants engage with AI on a regular ba-

sis, demonstrating a stable habit of interacting with intelligent systems.

A smaller portion of respondents — approximately 10% — stated that they use AI once a week or once a month, while only a few (around 5%) reported using it less than once a month or found it difficult to specify the frequency.

The collected data suggest that artificial intelligence has become an integral part of students' educational process and digital routine. Its use is no longer episodic or experimental; rather, it has become systematic and is perceived as a natural extension of daily interaction with information.

An important part of the research was to determine the level of user satisfaction with artificial intelligence services. Respondents rated their experience on a five-point scale, from 1 (*not satisfied at all*) to 5 (*fully satisfied*) (Fig. 4).

Approximately 50.5% ($n = 47$) of respondents rated their experiences as “mostly satisfied,” while 23.7% ($n = 22$) reported complete satisfaction, collectively representing 74.2% positive satisfaction. An intermediate satisfaction level was reported by 18.3% ($n = 17$) of

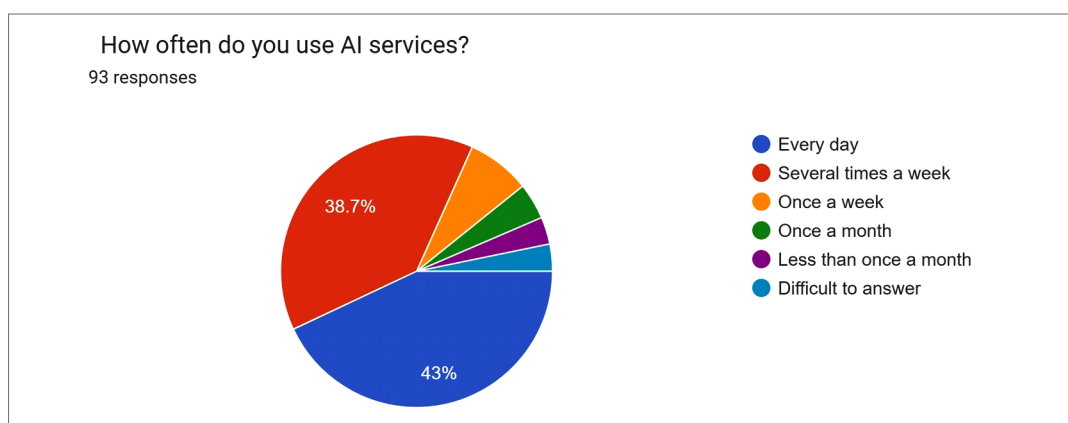


Fig. 3. Distribution of responses to the question “How often do you use AI services?”

respondents, with only 2.2% ($n = 2$) reporting negative experiences. These results indicate a high level of trust and acceptance of AI among students. Most users note its stability, usefulness in both educational and professional contexts, and the speed with which responses are obtained.

In open-ended responses, participants shared examples of their most successful experiences using AI. The most frequently mentioned cases included:

- assistance in solving complex academic questions (“It greatly helps to solve issues that arise during work,” “Study: explain difficult topic”);
- creation of presentations and educational materials (“Creation of presentations for lectures”);
- support in drafting plans and texts (“Helped me create a plan,” “GPT helped me to paraphrase texts”);
- writing scientific or coursework papers, preparing résumés, or translating materials;
- use of AI in professional activity — for completing work tasks, consulting clients, or creating content;
- personalized examples, such as generating a customized diet, providing veterinary advice, or finding rare information not available in open sources.

Many students emphasized that AI helps them save time, reduce stress during studies, and simplify information search compared to traditional tools like Google.

Despite the generally positive evaluation, some participants also pointed out certain difficulties when working with AI. The most common issues included:

- inaccurate or incorrect answers that require additional verification (“Sometimes gives false or inaccurate information,” “Inaccuracy in responses”);
- incomplete understanding of context or user prompts, leading to superficial results;
- fabricated or unreliable sources of information (“Bad argumentation and non-existent sources”);

- limitations of free access and restricted numbers of requests (“Limited number of free queries”).

At the same time, many respondents emphasized that negative experiences are rare, and most issues can be resolved by refining the prompt or cross-checking the response using additional sources.

The final stage of the survey aimed to determine how the use of artificial intelligence has influenced students’ lives and professional activities over the past three years.

Analysis of open-ended responses revealed that the vast majority of participants noted a positive impact of AI on their learning, self-organization, and productivity. The most frequently mentioned effects can be grouped into several key areas:

1. Increased work efficiency: respondents reported that thanks to AI, “it has become easier to complete tasks,” “necessary information is found faster,” and “the time required for preparing materials has been significantly reduced”.

2. Improved self-education: students stated that AI “helps to better understand new topics” and “contributes to enhancing one’s knowledge”.

3. Optimization of work processes: many respondents emphasized that AI assists in structuring data, generating ideas, and preparing presentations or plans (“It helps me to organize some data, thoughts and plans”).

4. Support for creativity: users mentioned AI’s role in producing visual content — in particular, that it “generates images” and “helps in creating educational materials”.

5. Overall life simplification: numerous respondents described AI as a tool that “saves time”, “makes work easier and faster”, and “assists with daily tasks”.

Some responses also carried a critical tone. A few students observed that excessive reliance on AI might lead to reduced independence in learning:

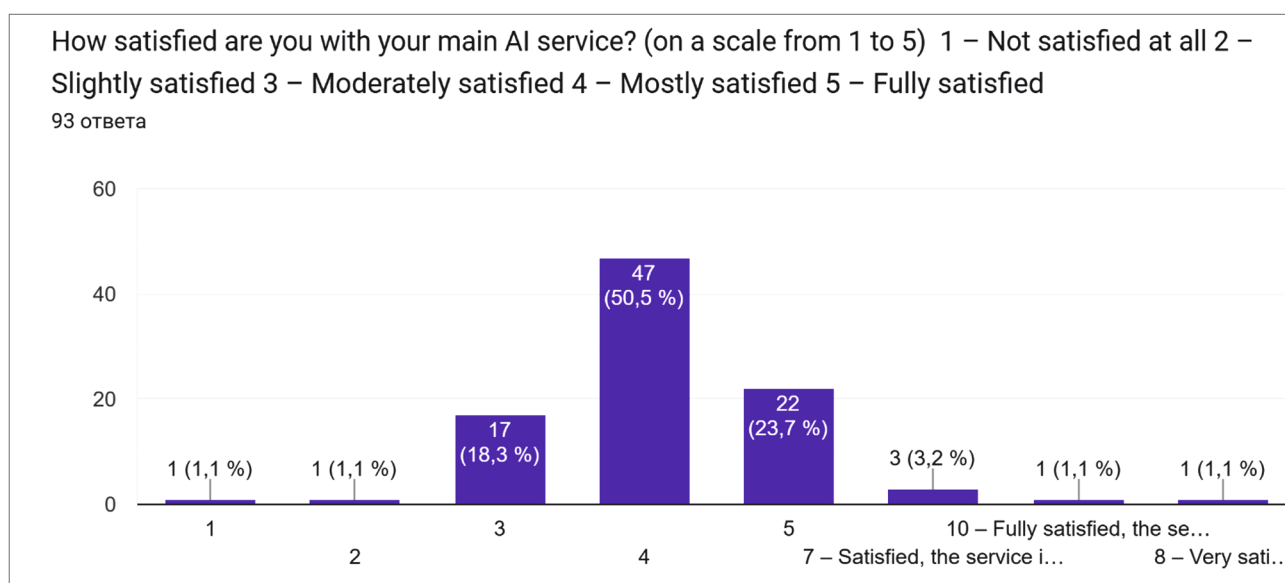


Fig. 4. Distribution of answers to the question: “How satisfied are you with artificial intelligence services?”

“Life has become too simple, so if we neglect spending time, we will all become even more stupid”.

Such comments reflect users’ awareness not only of the advantages but also of the potential risks of cognitive automation, emphasizing a mature and critical attitude toward emerging technologies.

Despite some concerns regarding accuracy or overreliance, the vast majority of students perceive artificial intelligence as a tool for personal growth, education, and self-development. Thus, AI is gradually evolving from a supplementary technology into a full-fledged partner in the educational and professional process.

Therefore, the development of artificial intelligence technologies in Ukraine is considered a modern and significant trend, given its far-reaching impact on all areas of life, including education. The concept of artificial intelligence development in Ukraine emphasizes the importance of its implementation in the educational process as a strategic direction for development [1]. It should be noted that artificial intelligence technology has enormous potential for enhancing interaction and support for students, but it also presents various challenges and concerns, primarily including privacy violations, the risk of violating academic integrity principles, and a decline in independent thinking and critical analysis skills. Despite these concerns, it is clear that AI has great potential to unlock productivity and potential in education [3]. It is essential to continue researching the application of artificial intelligence in education, ensuring the ethical and safe use of technologies and their seamless integration into the educational process.

Conclusions. The conducted marketing research demonstrates that artificial intelligence has become an integral component of Ukrainian students’ educational practice and a means of optimizing learning activities. Empirical data confirm the massive integration of AI technologies into young people’s daily lives: more than 80% of respondents regularly use AI services, with ChatGPT maintaining its position as the dominant market player. The predominantly positive assessment of user experience (74.2% of users satisfied) indicates a perception of AI as a powerful educational resource that contributes to increased efficiency, time savings, and improved learning outcomes. However, identified problems — response inaccuracy, unreliable sources, academic integrity violations — require serious attention and the development of institutional control mechanisms.

The research results substantiate the need for formulating a coordinated educational policy on the ethical use of AI that accounts for both the potential of these technologies to transform education and the risks associated with their excessive application. Particular importance lies in developing students’ critical thinking, information verification skills, and understanding of ethical aspects of AI use. Future research perspectives include studying the long-term impact of artificial intelligence on the formation of professional competencies, the quality of academic writing, and critical thinking in youth, which will enable higher education institutions to develop comprehensive strategies for AI integration into the learning process, ensuring a balance between innovation and preservation of fundamental educational values.

Literature

1. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р (із змінами, внесеними згідно з Розпорядженням КМ № 1787-р від 29.12.2021). *Офіційний вісник України*. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#n8> (дата звернення: 19.10.2025).
2. Баловсяк Н. Як штучний інтелект змінює освіту: інноваційна технологія проти консервативної традиції. *Куншт*. URL: <https://www.kunsht.com.ua/articles/shi-ta-vyklyky-v-osviti-iak-poyednaty-innovatsiyu-tekhnolohiiu-z-konservatyvnoiu-tradytsiyeiu> (дата звернення: 19.10.2025).
3. Ведишева А. Як штучний інтелект змінить традиційну освіту? *TASlife*. URL: <https://taslife.com.ua/blog/yak-shtuchnyj-intelekt-zminyt-tradycijnu-osvitu> (дата звернення: 19.10.2025).
4. Штучний інтелект в освіті. *Бібліотека БДПУ*. URL: <https://library.bdpu.org.ua/ai-for-education-and-research/> (дата звернення: 19.10.2025).

References

1. Kontsepsiia rozvytku shtuchoho intelektu v Ukraini: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 2 hrudnia 2020 r. № 1556-r (iz zminamy, vnesenymy zghidno z Rozporiadzhenniam KM № 1787-r vid 29.12.2021). *Ofitsiinyi visnyk Ukrainy*. Kyiv. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#n8>
2. Balovsiak N. Yak shtuchnyi intelekt zminyuye osvitu: innovatsiina tekhnolohiia proty konservatyvnoi tradytsii. *Kunsht*. URL: <https://www.kunsht.com.ua/articles/shi-ta-vyklyky-v-osviti-iak-poyednaty-innovatsiyu-tekhnolohiiu-z-konservatyvnoiu-tradytsiyeiu>
3. Vedysheva A. Yak shtuchnyi intelekt zminyt tradytsiinu osvitu? *TASlife*. URL: <https://taslife.com.ua/blog/yak-shtuchnyj-intelekt-zminyt-tradycijnu-osvitu>
4. Shtuchnyi intelekt v osviti. *Biblioteka BDPU*. URL: <https://library.bdpu.org.ua/ai-for-education-and-research>

УДК 005.21:659.1:796.332

Завидівська Ольга Ігорівна

*доктор педагогічних наук, кандидат економічних наук, доцент
Університет ВСБ Меріто (Хожув-Катовіце)*

Zavydivska Olga

*Sc.D. in Pedagogy, PhD in Economics, Associate Professor
WSB Merito University (Chorzow-Katowice)*

ORCID: 0000-0002-1809-9972

Гуль Іван Григорович

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського

Hul Ivan

PhD in Economics, Associate Professor

Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyi

ORCID: 0000-0003-4043-7007

Мороз Володимир Павлович

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка

Moroz Volodymyr

PhD in Economics, Associate Professor

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: 0000-0003-1912-6693

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11491

КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ

KEY ELEMENTS OF A FOOTBALL CLUB'S MARKETING STRATEGY

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобалізації спорту та посилення конкуренції на ринку футбольних послуг маркетингова стратегія відіграє важливу роль у розвитку професійних футбольних клубів. Вона визначає напрямки комунікацій, взаємодію з уболівальниками, партнерські відносини та фінансову стабільність клубу. Для українських футбольних клубів, які функціонують у складному економічному та соціальному середовищі, актуальним є пошук ефективних підходів до побудови стратегії, що поєднує спортивні та комерційні цілі. У зв'язку з цим робота присвячена дослідженню ключових елементів маркетингової стратегії футбольного клубу.

Мета – визначити та теоретично обґрунтувати ключові елементи маркетингової стратегії футбольного клубу.

Матеріали та методи. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної та управлінської науки, теорії менеджменту та маркетингу. Інформаційною основою даного дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які проводять свої науково-практичні дослідження у сфері маркетингу, спортивного маркетингу та маркетингу футбольних клубів, офіційні інформаційні ресурси в мережі Інтернет. Методичну основу дослідження складає комплекс таких методів і прийомів: індукція та дедукція; монографічний; інституційний аналіз, аналіз Інтернет-ресурсів, порівняльний аналіз, узагальнення та абстрагування; комплексний і системний підходи.

Результати. Формування ефективної маркетингової стратегії футбольного клубу ґрунтується на розумінні специфіки спортивного ринку, потреб і поведінки фанатів, унікальності бренду клубу та сучасних тенденцій комунікації. Її мета – не лише збільшення доходів від продажу квитків чи атрибутики, а створення довгострокової цінності, формування іміджу та залучення партнерів.

Ключовими елементами маркетингової стратегії футбольного клубу є:

1. Стратегічне позиціонування – визначення місії, цінностей і брендової ідентичності клубу, що формують його відмінність від конкурентів (традиційність, інноваційність, соціальна активність тощо).

2. Сегментація та вибір цільових аудиторій – поділ фанатів за географічними, віковими, поведінковими та ціннісними критеріями з метою персоналізації контенту та пропозицій.

3. Стратегічні рішення комплексу маркетинг-міксу 4Р:

- Продуктові стратегії охоплюють спортивні, медійні, рекламні, трансферні та додаткові послуги;
- Цінові стратегії включають престижне, низьке та диференційоване ціноутворення залежно від сегменту споживачів і типу події;
- Дистрибуційні стратегії – інтенсивна, селективна або ексклюзивна – визначають канали продажу квитків, атрибутики й послуг, із дедалі більшим переходом в онлайн;
- Стратегії просування спрямовані на формування позитивного іміджу клубу, розвиток бренду через соціальні ініціативи, медіаактивність і партнерства, із широким використанням цифрових технологій, big data та омніканальної комунікації.

4. Комплексна фан-стратегія – створення інтегрованої фан-екосистеми, де уболівальник є активним учасником життя клубу. Це передбачає персоналізовану взаємодію, контент із закулісся, програми лояльності, благодійність і розвиток клубної спільноти.

Отже, маркетингова стратегія футбольного клубу має поєднувати економічну ефективність із емоційною цінністю бренду, а її успіх визначається здатністю клубу підтримувати постійний діалог із фанатами та адаптуватися до цифрових трансформацій спортивної індустрії.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку моделі маркетингової стратегії з урахуванням цифрової трансформації футбольної індустрії, впливу соціальних медіа та поведінкової аналітики уболівальників, що дозволить підвищити конкурентоспроможність українських клубів у європейському контексті.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, футбольний клуб, маркетинг-мікс, цільова аудиторія, фанати.

Summary. Introduction. In the context of globalization of sports and increasing competition in the football services market, marketing strategy plays a crucial role in the development of professional football clubs. It defines the direction of communications, fan engagement, partnership relations and the financial stability of the club. For Ukrainian football clubs operating in a complex economic and social environment, it is essential to identify effective approaches to building a strategy that integrates both sporting and commercial objectives. Therefore, this paper focuses on examining the key elements of a football club's marketing strategy.

The purpose of the study is to identify and theoretically substantiate the key elements of a football club's marketing strategy.

Materials and methods. The theoretical basis of the study consists of the fundamental principles of economics, management and marketing theory. The informational basis is formed by domestic and foreign scientific and practical works in the field of marketing, sports marketing and football club marketing, as well as official online resources. The methodological framework includes a combination of methods such as induction and deduction; monographic; institutional analysis, analysis of Internet resources, comparative analysis, generalization and abstraction; integrated and systematic approaches.

Results. The formation of an effective marketing strategy for a football club relies on understanding the specifics of the sports market, fan needs and behavior, brand uniqueness, and current communication trends. Its goal is not only to increase revenues from ticket sales or merchandise, but also to create long-term value, strengthen the club's image and attract partners.

The key elements of a football club's marketing strategy include:

1. Strategic positioning – defining the club's mission, values and brand identity that distinguish it from competitors (tradition, innovation, social involvement, etc.);
2. Segmentation and selection of target audiences – dividing fans by geographical, demographic, behavioral and value-based criteria to personalize content and offers.
3. Strategic decisions within the 4P marketing mix:
 - Product strategies cover sports, media, advertising, transfer and supplementary services;
 - Pricing strategies include premium pricing, penetration pricing and price differentiation depending on consumer segments and event types;
 - Distribution strategies – intensive, selective or exclusive – determine the channels for ticket, merchandise and service sales, with a growing shift toward online platforms;
 - Promotion strategies aim to build a positive club image and brand through social initiatives, media activity and partnerships, with extensive use of digital technologies, big data and omnichannel communication.
4. Comprehensive fan engagement strategy – creating an integrated fan ecosystem where supporters are active participants in the club's life. This involves personalized interaction, behind-the-scenes content, loyalty programs, charitable initiatives and community development.

Thus, a football club's marketing strategy should combine economic efficiency with the emotional value of the brand. Its success depends on the club's ability to maintain continuous dialogue with fans and adapt to the digital transformation of the sports industry.

Perspectives. Future research may focus on developing a model of a football club's marketing strategy that considers digital transformation, the influence of social media and fan behavior analytics, which would enhance the competitiveness of Ukrainian clubs in the European context.

Key words: marketing, strategy, football club, marketing mix, target audience, fans.

Постановка проблеми. У сучасних умовах футбольні клуби використовують як класичні, так і інноваційні маркетингові інструменти, що дозволяють комплексно взаємодіяти з вболівальниками, партнерами та спонсорами, формувати багатоканальну присутність і створювати конкурентні переваги не лише на полі, а й у комерційному просторі. Однак ефективність окремих маркетингових дій значною мірою залежить від наявності цілісної стратегії, яка дозволяє узгодити інструменти, цілі та ресурси клубу в межах єдиного концептуального підходу. У зв'язку з цим важливим стає визначення ключових елементів маркетингової стратегії футбольного клубу, які забезпечують її довготривалу дієвість, стабільність і здатність адаптуватися до динамічних змін середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку маркетингу, спортивного маркетингу, становлення індустрії футболу та маркетингу футбольних клубів присвячено численну кількість досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. Проблематика становлення та розвитку маркетингу, його інструментів та стратегій є предметом досліджень таких вчених, як Котлер Ф., Армстронг Г. [2]. Маркетингову стратегію підприємств досліджували Струк Н., Капраль О. [1] та багато інших.

Chadwick S. та Arth C. [3] вивчали інтернаціональні перспективи управління футболу, Bridgewater S. [5] — футбольний менеджмент, а Rein I., Kotler P. та Shields B. [4] зосередили свою увагу на переосмисленні місця спорту на переповненому ринку крізь призму фанатів.

Спортивний маркетинг та перспективи його розвитку досліджували: Shank M., Lyberger M. [6], Chadwick S., Chanavat N., Desbordes M. [7] та багато інших.

Zielonka J. [8], Smoleń A. та Pawlak Z. [10] розглядали у своїх працях маркетингові стратегії спортивних клубів, а Kędziorek W. та Matusiak R. [11] зосередили свою увагу вивченні на маркетинговій концепції професійних спортивних клубів в умовах ринкової конкуренції.

Зазначимо, що у працях науковців обґрунтовуються, в першу чергу, фундаментальні засади зародження та розвитку маркетингових стратегій футбольних клубів, що потребують подальшого вивчення та вдосконалення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на існуючу теоретичну базу дослідження ролі та значення маркетингових стратегій в діяльності футбольних клубів, слід констатувати відсутність комплексного дослідження, яке б конкретизувало та давало системну характеристику ключових елементів маркетингової стратегії футбольного клубу, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Мета даної роботи — визначити та теоретично обґрунтувати ключові елементи маркетингової стратегії футбольного клубу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингова стратегія — це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який забезпечує приведення можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів у відповідність до мінливої ситуації на ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг. Основною ціллю реалізації маркетингової стратегії підприємством є досягнення конкурентної позиції на ринку та досягнення стратегічної мети діяльності за рахунок ефективного використання ресурсів [1].

Гуру маркетингу Ф. Котлер [2] зазначає, що маркетингова стратегія базується на глибокому розумінні потреб споживачів для створення чіткого образу бренду (позиціонування) та розробці маркетингового комплексу 4Р (продукт, ціна, місце, просування) для досягнення цілей фірми.

Формування повноцінної маркетингової стратегії футбольного клубу вимагає глибокого розуміння особливостей функціонування спортивного ринку, аудиторії вболівальників, цінностей бренду клубу, а також динаміки комунікаційного простору. Сучасна стратегія виходить за межі продажу квитків чи атрибутики — це комплекс довгострокових дій, спрямованих на формування сталого іміджу, залучення партнерів, розвиток фан-бази та збільшення доходів.

Комплексна маркетингова стратегія футбольного клубу повинна давати відповідь на запитання: «Чому вболівальник повинен обрати саме цей клуб?». У контексті футбольного маркетингу ціннісна пропозиція охоплює [3]: спортивний продукт (матчі, гравці, стиль гри), фан-досвід (зручність, атмосфера), залучення (вплив на рішення клубу, голосування, фандей), соціальна роль клубу (робота в громаді, цінності, екологічність).

Ключові елементи маркетингової стратегії професійних футбольних клубів подано на рис. 1.

1. Стратегічне позиціонування клубу. Позиціонування — це фундамент будь-якої маркетингової стратегії; це чітке формулювання місії клубу, його цінностей, візуального стилю, історичної спадщини та емоційного образу, який транслюється назовні. Воно визначає, який образ клуб хоче сформувати у свідомості своєї цільової аудиторії. Футбольний клуб має відображати унікальні риси, які вирізняють його серед конкурентів і формують лояльність уболівальників. Для футбольного клубу це може бути [4; 5]: клуб з давньою історією («традиційний» бренд); інноваційний клуб (з акцентом на digital); соціально активний клуб (участь у благодійності); клуб, орієнтований на молодь або сім'ї тощо.

2. Сегментація та вибір цільових аудиторій. Футбольні клуби працюють не з одним типом споживачів. Футбольний клуб має справу з різними категоріями вболівальників: активні фанати, сім'ї, діти, туристи, міжнародна аудиторія. Тому важливо здійснити сегментацію за [6]: географією (місцеві /

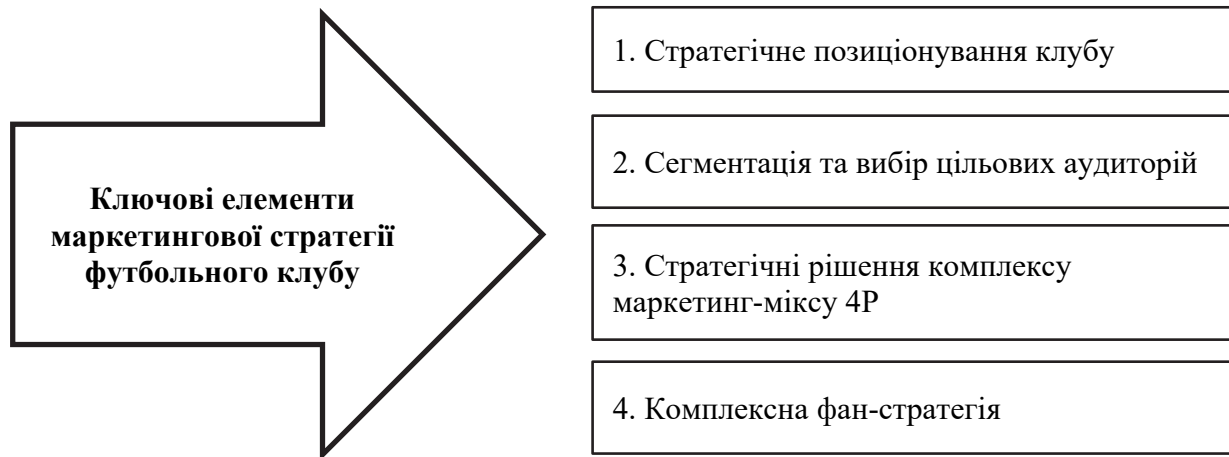


Рис. 1. Ключові елементи маркетингової стратегії футбольного клубу

Джерело: власна пропозиція авторів

глобальні), віком (діти, молодь, дорослі), поведінкою (частота відвідувань, онлайн-активність), цінностями (традиційні / цифрові фанати). Це дозволяє адаптувати контент, маркетингові повідомлення і сервісні пропозиції до особливостей кожної групи.

Стратегія має враховувати різні сегменти [7]: ядро фанів — найвідданіша частина аудиторії; сім'ї з дітьми — важливий сегмент для днів матчів; туристи / фанати з-за кордону; корпоративні клієнти (VIP, спонсори, бізнес-групи); цифрова аудиторія (підписники, геймери, TikTokкористувачі).

3. Стратегічні рішення комплексу маркетинг-міксу 4Р. Чотири основні стратегії по кожному з елементів маркетинг-міксу (комплексу 4Р) включають: *продуктову, цінову, дистрибуційну стратегії та стратегію просування.*

Продуктові стратегії професійних футбольних клубів

До базових продуктів професійних футбольних клубів належать [8]: спортивні послуги у формі видовищних змагань, рекламні послуги, медійні послуги (зокрема продаж прав на трансляцію спортивних подій), трансферні послуги (продаж прав на гравців).

Реалізація цих продуктів є основним джерелом доходів клубів. З огляду на вагомість окремих джерел надходжень можна стверджувати, що футбольні клуби реалізують стратегію генерації доходів через: рекламну діяльність, продаж телетрансляційних прав, реалізацію квитків і абонементів на спортивні заходи, трансфери гравців.

Доходи від рекламних послуг для спонсорів та рекламодавців становлять основу фінансового існування значної частини футбольних клубів. Наприклад, у провідних футбольних клубах такі доходи складають приблизно 50% усіх надходжень. Водночас, частка продажу квитків, абонементів та клубної атрибутики становить лише кілька або кільканадцять відсотків загального обсягу доходів. Доходи

від трансферів гравців теж мають суттєве значення та перевищують 20% загальних надходжень [9].

Зазначимо, що стратегію отримання прибутку через продаж прав на телетрансляції міжнародних матчів можуть ефективно реалізовувати лише найпотужніші клуби.

Вболівальники є найважливішою цільовою групою для реалізації продуктів футбольного клубу. Стратегії зі збільшення доходів від продажу квитків подекуди бувають вагомими мотивами злиття клубів та перенесення штаб-квартири у міста з набагато більшим глядацьким потенціалом [10].

Стратегії підвищення доходів через продаж квитків, абонементів і клубної атрибутики є найуспішнішими для футбольних клубів, які мають [11]: сучасні спортивні об'єкти (стадіони, зали); розвинену організацію фан-клубів.

Продуктові стратегії футбольних клубів можна класифікувати за кількістю та якістю пропонованих послуг [8; 10]:

1. За кількістю продуктів:

- *Стратегії вузької пропозиції* — фокус на одному-двох основних продуктах (наприклад, продаж квитків або трансфери);
- *Диверсифіковані стратегії* — пропозиція ширшого спектра: квитки, реклама, трансляції, комерційні й соціальні послуги.

2. За якістю продуктів:

- *Стратегії низької якості* — орієнтовані на масового споживача (широка доступність, невисокі вимоги);
- *Стратегії високої якості* — націлені на вимогливого, платоспроможного клієнта (VIP-умови, ексклюзивні послуги, високий стандарт організації).

У багатьох футбольних клубах підвищення якості продукту здійснюється через його розвиток — зокрема, у сфері рекламних послуг, котрі є ключовим джерелом доходу. Крім суто спортивних продуктів, клуби продають й додаткові (неспортивні) послуги

фізичним і юридичним особам, зокрема: виробничу діяльність; технічне обслуговування; охорону об'єктів; торгівлю, готельні та гастрономічні послуги; оренду спортивних і комерційних площ; послуги з перевезення; продаж банківських карток тощо.

Правильний вибір продуктової стратегії має вирішальний вплив на фінансову стабільність футбольного клубу. Наприклад, орієнтація на швидкий прибуток від продажу гравців може призвести до втрати цінного людського капіталу, зниження спортивних результатів, зростання боргів і навіть банкрутства.

Цінові стратегії професійних футбольних клубів

У межах маркетингової діяльності професійних футбольних клубів ціни на послуги відіграють важливу роль. Зокрема, у сфері реалізації квитків клуби враховують низку критеріїв для їх диференціації. Вартість квитків зазвичай варіюється залежно від [10]:

- місця розташування глядача під час матчу (сектор, зона);
- часу придбання квитка (що раніше — то дешевше);
- статусу матчу та рівня суперника (наприклад: звичайна гра, топ-гра Екстракласи).

Крім того, пропонуються пільгові квитки, якими можуть користуватися [8]: діти до певного віку; учні та студенти до 26 років; пенсіонери після 60 років; жінки; особи з інвалідністю.

У випадку абонементів (сезонних квитків), диференціація цін також базується на [11]: секторі місць; моменті покупки (наприклад, передсезонні акції); постійності глядача (продовження купівлі — як вияв лояльності).

Особливі умови створюються для VIP-сегменту. Розмежування VIP-місць на трибунах зазвичай не становить організаційної складності. Сектори зазвичай позначаються кольорами (зелений, синій, жовтий тощо) або літерами (А, В, С тощо). Ціни в різних секторах залежать від якості огляду події, яку може забезпечити конкретна зона.

У практиці професійних футбольних клубів використовуються наступні *цінові стратегії* [10]:

1. *Стратегія престижного ціноутворення (premium pricing)*. Ця стратегія застосовується для: продажу престижних та ексклюзивних продуктів, зокрема квитків у VIP-зони; продажу нематеріальних активів, таких як права на використання назви або логотипу клубу.

Позиціонування продукту як елітного дозволяє залучати платоспроможну аудиторію та підкреслює високий статус клубу.

2. *Стратегія низьких цін (penetration pricing)* — використовується з метою: збільшення охоплення локальної спільноти; залучення нових вболівальників (наприклад, продаж недорогих квитків на матчі з командами нижчого рівня); популяризації клубної символіки (дешевші сувеніри, футболки тощо).

Цю стратегію часто обирають [11]: новостворені клуби; клуби нижчих ліг; організації, які функціонують у регіонах із несталими традиціями футбольного вболівання.

Низькі ціни також цілеспрямовано застосовуються до окремих соціальних груп [10]: дітей, осіб з інвалідністю, супроводжуваних осіб.

3. *Стратегія диференціації цін (price differentiation)* — це найпоширеніший підхід, який передбачає встановлення цін на основі різних критеріїв: привабливість сектору для перегляду; рівень суперника; день тижня чи час матчу (наприклад, вікенд / будні); статус події (національні чи міжнародні змагання); доступ до додаткових сервісів (наприклад, харчування або автопарковка).

Узагальнюючи, можна стверджувати, що рівень цін визначається якістю послуги, яку пропонує футбольний клуб.

Стратегії дистрибуції професійних футбольних клубів

У контексті маркетингової діяльності професійних футбольних клубів дистрибуція охоплює процес планування, реалізації та контролю фізичного переміщення товарів і послуг — від місця їх створення до кінцевого споживача. Вона є ключовим етапом у забезпеченні доступності клубного продукту для вболівальників.

У футбольній індустрії дистрибуція насамперед пов'язана з [10]: реалізацією квитків та абонементів на матчі; поширенням клубної атрибутики, сувенірів, журналів і газет; забезпеченням доставки харчових продуктів до глядацьких секторів (особливо VIP-зон); транспортуванням учасників спортивного шоу (гравців, технічного персоналу) та спеціалізованого обладнання.

Таким чином, дистрибуція в клубному маркетингу покликана подолати просторові та часові розриви між моментом створення продукту і його споживанням, забезпечуючи своєчасний, зручний і економічний ефективний доступ до клубного продукту.

У практиці клубів застосовуються три основні *типи стратегій дистрибуції* [8; 10]:

1. *Інтенсивна стратегія дистрибуції*. Цей підхід передбачає максимальне розширення каналів продажу з метою охоплення найширшої аудиторії. Клубна продукція (квитки, абонементи, сувеніри, газети) реалізується через: точки продажу при стадіонах і клубних об'єктах; мережі агентств або квиткових сервісів; кіоски, школи, підприємства; тимчасові стенди на вулицях чи в торгових центрах.

Перевагою інтенсивної дистрибуції є максимальне охоплення аудиторії. А її головний ризик — складність контролю та вища логістична вартість.

2. *Селективна стратегія дистрибуції*. У межах цього підходу окремі товари або послуги пропонуються у вибраних точках, часто для конкретної аудиторії (VIP-споживачів, лояльних клієнтів).

Наприклад: продаж ексклюзивної атрибутики лише в офіційних клубних магазинах; надання певних товарів (сувенірів, напоїв) лише в зонах для гостей або в VIP-ложах.

Перевагою селективної дистрибуції є підтримка іміджу елітарності продукту клубу, а її головний ризик полягає у тому, що обмеження доступності може знизити загальний обсяг продажів.

3. *Ексклюзивна стратегія дистрибуції* передбачає продаж продукції лише через один офіційний канал. Наприклад: реалізація певного продукту виключно через клубний офіс; продаж банківських або клубних карт, розроблених у партнерстві з банками, лише через одну платформу.

Перевагою ексклюзивної дистрибуції є повний контроль та формування унікальної цінності. Її головний ризик — низький обсяг охоплення і зменшення доступності.

У сучасних умовах значна частина футбольних клубів переходить до онлайн-дистрибуції, що дозволяє мінімізувати витрати на логістику, а також: спростити процедуру купівлі квитків і товарів для вболівальника; інтегрувати процес дистрибуції з CRM-системами; забезпечити персоналізовані пропозиції в онлайн-магазинах; використовувати соціальні мережі як канали продажу.

Стратегії просування професійних футбольних клубів

Професійні футбольні клуби реалізують промоційні заходи, спрямовані насамперед на побудову позитивного іміджу та формування сильної клубної брендової ідентичності.

Традиційна промоційна діяльність зосереджується на створенні та підтримці позитивного образу клубу через такі інструменти:

- офіційний веб-сайт клубу, який містить інформацію про історію клубу, його спортивні здобутки, особливо в міжнародних змаганнях;
- продаж клубної атрибутики, сувенірів та клубних видань (газеток, журналів);
- організація зустрічей представників клубу з місцевою спільнотою, зокрема з дітьми і молоддю зі шкіл та дитячих будинків.

На офіційних сайтах також розміщується інформація, необхідна вболівальникам, наприклад, про можливості придбання квитків та абонементів.

Окрім традиційного формування іміджу, деякі клуби прагнуть розширити бренд за межі спорту, укладаючи комерційні угоди з підприємствами з інших секторів економіки. Це дає змогу продавати права на використання: назв клубів; гербів; логотипів; клубних кольорів для продукції у сфері одягу, харчування, банківських послуг тощо.

Основні *стратегії просування футбольних клубів* охоплюють [8; 10]:

1. *Стратегія побудови позитивного іміджу клубу*. Реалізується за допомогою різноманітних PR-тех-

нік: медіа-публікації; участь у соціальних та благодійних кампаніях (наприклад, «Безпечний стадіон», «Викиньмо расизм зі стадіонів», «Один клуб — одна команда»); організація освітніх заходів у школах і дитячих будинках.

2. *Стратегія формування спортивної марки через досягнення*. Сильний бренд формується завдяки успіхам у спортивних змаганнях, підвищенню репутації клубу, формуванню лояльності вболівальників, а також етичній прозорості (відсутність корупції, фінансова відкритість).

3. *Стратегія розширення бренду на інші галузі*. Деякі клуби укладають партнерські угоди з комерційними структурами для спільного виробництва товарів і послуг.

Варто також зауважити, що професійні футбольні клуби надають велике значення наявності професійно розроблених офіційних сайтів та розміщенню відеоматеріалів, що підвищує їхню популярність і зміцнює імідж. Участь у соціальних ініціативах та благодійних програмах також сприяє формуванню позитивного сприйняття клубу у місцевій громаді.

У сучасних умовах тотальної цифровізації суспільства стратегія просування професійного футбольного клубу повинна передбачати побудову багатоканальної комунікації (*Omnichannel strategy*), або іншими словами інтегровану комунікацію через [12]: соціальні мережі; вебсайт; мобільний застосунок; email-розсилки; події офлайн (матчі, фан-дні); CRM-системи. Ця комунікація повинна бути послідовною, емоційною та персоналізованою, незалежно від платформи.

Сучасна стратегія просування не може існувати без [13]: big data та аналітики; персоналізації (AI, CRM, алгоритми поведінки); Web3 (NFT, токени, метавсесвіт); гейміфікації; автоматизованих платформ (наприклад, для email-маркетингу).

Цифрові інструменти дозволяють футбольному клубу бути ближчим до фанів та максимально ефективним у використанні ресурсів.

4. Комплексна фан-стратегія (fan engagement)

Фан-екосистема — це сукупність всіх точок взаємодії з вболівальником: від стадіону до соцмереж. Клуб повинен створювати середовище, де фанат відчуває себе частиною спільноти.

Фан-центричність — головна цінність сучасного спортивного маркетингу. Залучення вболівальників — не разова акція, а планомірна стратегія побудови довгострокових відносин. Основні елементи [14]:

- створення контенту — відео з тренувань, інтерв'ю, закулісся;
- цифрова взаємодія — додатки, голосування, конкурси;
- програми лояльності — фан-клуби, абонементи, знижки;
- інтеграція в життя громади — зустрічі, благодійність, школи футболу;

- мерчандайзинг — створення не просто товарів, а носіїв клубної ідентичності.

Висновки. Маркетингова стратегія футбольного клубу має бути цілісною, багаторівневою, довгостроковою, емоційно насиченою та фан-орієнтованою. Її основою є чітке позиціонування, робота з різними сегментами вболівальників та глибока інтеграція у фанатське середовище. Успішна стратегія передбачає не лише комерційне просування продукту, але й формування довгострокових відносин із фанами, базуючись на емоційній прив'язаності, ідентичності клубу та активному залученні вболівальників до життя команди.

Ефективна стратегія охоплює всі елементи класичного маркетинг-міксу (4P), адаптовані до фут-

больного ринку, з акцентом на цифрову трансформацію. Клуб повинен одночасно працювати над позиціонуванням, сегментацією, розвитком продукту, гнучким ціноутворенням, багатоканальною дистрибуцією та просуванням через інноваційні інструменти (соцмережі, гейміфікація, III, Web3), забезпечуючи сталий розвиток бренду.

Перспективи подальших досліджень можуть бути спрямовані на розробку моделі маркетингової стратегії з урахуванням цифрової трансформації футбольної індустрії, впливу соціальних медіа та поведінкової аналітики уболівальників, що дозволить підвищити конкурентоспроможність українських клубів у європейському контексті.

Література

1. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848> (дата звернення: 05.10.2025).
2. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. Київ: Науковий світ, 2023. 880 с.
3. Chadwick S., Arth C. *Managing Football: An International Perspective: a book*. London: Routledge, 2009. 489 p.
4. Rein I., Kotler P., Shields B. *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace: a book*. New York: McGraw-Hill, 2006. 327 p.
5. Bridgewater S. *Football Management: a book*. London: Palgrave Macmillan, 2010. 221 p.
6. Shank M., Lyberger M. *Sports Marketing: A Strategic Perspective: a book*. London: Routledge, 2014. 704 p.
7. Chadwick S., Chanavat N., Desbordes M. *Routledge Handbook of Sports Marketing: a handbbok*. London: Routledge, 2015. 424 p.
8. Zielonka J. Strategie marketingowe klubów sportowych. *Marketing4Sport*. 2018. URL: https://www.nigdywiecej.org/docstation/com_docstation/63/j._zielonka_strategie_marketingowe_klubow_sportowych._marketing4sp_1550701657.pdf (дата звернення: 05.10.2025).
9. SportArena: Невикористані резерви маркетингу українського футболу. URL: <https://sportarena.com/uk/football/ukraine/nevykorystani-rezervy-marketingu-ukrainskogo-footbola> (дата звернення: 04.10.2025).
10. Smoleń A., Pawlak Z. Strategie marketingowe zawodowych klubów sportowych. *Filozoficzne i społeczne aspekty sportu i turystyki*. 2016. P. 197–209.
11. Kędziorek W., Matusiak R. Profesjonalny klub sportowy jako podmiot gospodarczy na polu konkurencji rynkowej. *Zarys koncepcji marketingowej. Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne*. 2019. № 30. P. 71–91.
12. Deloitte Football Money League: Digitalization and Fan Engagement. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 04.10.2025).
13. Pw C. Sports Survey: Web3, NFTs and the Metaverse: The Future of Sports Monetization. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/sports-survey.html> (дата звернення: 04.10.2025).
14. Deloitte Football Money League: Fan Engagement and Strategic Growth. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 04.10.2025).

References

1. Struk N., Kapral O. (2023). Marketynhova stratehiia pidpriemstva: sut i protses vyboru [The marketing strategy of the enterprise: essence and selection process]. *Economy and society*, vol. 55. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848> [in Ukrainian].
2. Kotler F., Armstrong H. (2023). *Osnovy marketynhu* [Fundamentals of Marketing]. A handbook. Kyiv: Naukovyi svit [in Ukrainian].
3. Chadwick S., Arth C. (2009). *Managing Football: An International Perspective*. A book. London: Routledge.
4. Rein I., Kotler P., Shields B. (2006). *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*. A book. New York: McGraw-Hill.
5. Bridgewater S. (2010). *Football Management*. A book. London: Palgrave Macmillan.
6. Shank M., Lyberger M. (2014). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. A book. London: Routledge.
7. Chadwick S., Chanavat N., Desbordes M. (2015). *Routledge Handbook of Sports Marketing*. A handbook. London: Routledge.

8. Zielonka J. (2018). Strategie marketingowe klubów sportowych [Marketing strategies for sports clubs]. *Marketing4Sport*. Available at: https://www.nigdywiecej.org/docstation/com_docstation/63/j._zielonka_strategie_marketingowe_klubow_sportowych._marketing4sp_1550701657.pdf [in Polish].
9. SportArena: *Nevykorystani rezervy marketynhu ukrainskoho futbolu* [Untapped marketing reserves of Ukrainian football]. Available at: <https://sportarena.com/uk/football/ukraina/nevykorystani-rezervy-marketingu-ukrainskogo-footbola> [in Ukrainian].
10. Smoleń A., Pawlak Z. (2016). Strategie marketingowe zawodowych klubów sportowych [Marketing strategies of professional sports clubs]. *Philosophical and social aspects of sport and tourism*, pp. 197–209 [in Polish].
11. Kędziorek W., Matusiak R. (2019). Profesjonalny klub sportowy jako podmiot gospodarczy na polu konkurencji rynkowej. Zarys koncepcji marketingowej [A Professional Sports Club as a Business Entity in the Field of Market Competition. Outline of a Marketing Concept]. *Scientific Papers of the State Higher Vocational School in Płock. Economic Sciences*, vol. 30, pp. 71–91. [in Polish].
12. Deloitte Football Money League: *Digitalization and Fan Engagement*. Available at: <https://www2.deloitte.com>
13. Pw C. Sports Survey: *Web3, NFTs and the Metaverse: The Future of Sports Monetization*. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/sports-survey.html>
14. Deloitte Football Money League: *Fan Engagement and Strategic Growth*. Available at: <https://www2.deloitte.com>

УДК 339.923:658.8

Луньова Тетяна Сергіївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

Lunova Tetiana

*PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration
National Academy of Statistics, Accounting and Audit
ORCID: 0000-0001-5360-6688*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11513

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЦІНАМИ: ЗМІСТ, ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

ADAPTIVE PRICE MANAGEMENT: CONTENT, BENEFITS, AND CHALLENGES

Анотація. Вступ. В умовах зростаючої конкуренції та швидкої зміни ринкових тенденцій ефективне управління цінами стає одним із ключових чинників успіху підприємства. Традиційні підходи до ціноутворення дедалі менше відповідають вимогам динамічного ринку, що зумовлює потребу у впровадженні гнучких, адаптивних моделей управління. Такі моделі дають змогу оперативно реагувати на зміни попиту та поведінки споживачів, проте потребують глибокого аналітичного обґрунтування й урахування етичних аспектів ціноутворення.

Мета. Метою статті є дослідження сутності адаптивного управління цінами як сучасного інструменту підвищення ефективності маркетингової цінової політики підприємств.

Матеріали і методи. Інформаційною базою статті слугували праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань адаптивного управління цінами. У процесі дослідження застосовано такі наукові методи: теоретичне узагальнення (для характеристики методів ціноутворення, що забезпечують гнучкість маркетингової цінової політики підприємства); порівняльний аналіз (для аналізу впливу різних методів ціноутворення на діяльність підприємства та вибір споживачів); абстрактно-логічний метод (для формулювання висновків дослідження).

Результати. У ході дослідження визначено ключові принципи адаптивного управління цінами, його переваги та виклики впровадження в умовах цифровізації економіки. Охарактеризовано особливості застосування динамічного, алгоритмічного, персоналізованого та психологічного ціноутворення як основних методів адаптивної цінової політики. Обґрунтовано, що адаптивне ціноутворення забезпечує підприємствам можливість оперативно реагувати на зміни попиту, поведінку споживачів і дії конкурентів, водночас потребує наявності аналітичних ресурсів, цифрових технологій і зваженого підходу до етичних аспектів використання цінових алгоритмів. Розроблено рекомендації щодо поетапного впровадження системи адаптивного управління цінами на підприємстві. Розглянуто можливості застосування адаптивного управління цінами на малих та середніх підприємствах.

Перспективи. Перспективним напрямом подальших досліджень визначено оцінку ризиків і обмежень використання алгоритмічного та динамічного ціноутворення, зокрема у контексті забезпечення прозорості, справедливості та захисту прав споживачів.

Ключові слова: маркетингова цінова політика, адаптивне ціноутворення, динамічні ціни, персоналізація, репутаційні ризики

Summary. Introduction. In the conditions of growing competition and rapid changes in market trends, effective price management is becoming one of the key factors for the success of an enterprise. Traditional approaches to pricing are increasingly less responsive to the requirements of a dynamic market, which necessitates the introduction of flexible, adaptive management models. Such models allow for a prompt response to changes in demand and consumer behavior, but require in-depth analytical justification and consideration of ethical aspects of pricing.

Purpose. The purpose of the article is to study the essence of adaptive price management as a modern tool for increasing the effectiveness of marketing pricing policies of enterprises.

Materials and methods. The information base of the article was the works of domestic and foreign scientists on adaptive price management. The following scientific methods were used in the research process: theoretical generalization (to characterize pricing methods that ensure the flexibility of the marketing pricing policy of the enterprise); comparative analysis (to analyze the impact of different pricing methods on the activities of the enterprise and consumer choice); abstract-logical method (to formulate research conclusions).

Results. The study identified the key principles of adaptive price management, its advantages and challenges of implementation in the context of digitalization of the economy. The features of the application of dynamic, algorithmic, personalized and psychological pricing as the main methods of adaptive pricing policy were characterized. It was substantiated that adaptive pricing provides enterprises with the opportunity to respond promptly to changes in demand, consumer behavior and competitors' actions, while requiring the availability of analytical resources, digital technologies and a balanced approach to the ethical aspects of the use of pricing algorithms. Recommendations were developed for the phased implementation of the adaptive price management system at the enterprise. The possibilities of applying adaptive price management at small and medium-sized enterprises were considered.

Discussion. A promising direction for further research was identified as the assessment of risks and limitations of the use of algorithmic and dynamic pricing, in particular in the context of ensuring transparency, fairness and protection of consumer rights.

Key words: marketing pricing policy, adaptive pricing, dynamic prices, personalization, reputational risks.

Постановка проблеми. В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та зростання конкурентного тиску питання формування ефективної маркетингової цінової політики набуває особливої актуальності. Традиційні підходи до встановлення цін дедалі частіше втрачають ефективність через швидкі зміни попиту, поведінки споживачів та зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність переходу до більш гнучких, адаптивних моделей управління цінами, що здатні своєчасно реагувати на коливання ринкових умов і підтримувати стабільність фінансових результатів підприємства.

Водночас використання адаптивних механізмів ціноутворення супроводжується низкою викликів, пов'язаних із ризиком втрати лояльності споживачів, етичними аспектами диференціації цін та потребою у комплексному аналітичному забезпеченні таких рішень. Тому дослідження сутності, переваг і потенційних ризиків адаптивного управління цінами є важливим завданням сучасної маркетингової науки та практики.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання адаптивного управління цінами є предметом дослідження як українських, так і зарубіжних науковців. У статті А. В. Сохецької [1] здійснено аналіз формування адаптивного ціноутворення підприємств в умовах економічної нестабільності крізь призму поведінкової економіки та виявлено ключові поведінкові чинники, що впливають на сприйняття цін у кризових умовах. Публікація І. М. Окландера [4] присвячена узагальненню теоретичних засад динамічного ціноутворення, визначенню його переваг та перспектив використання в цифровому маркетингу. Т. В. Дядик, В. І. Даниленко та О. В. Решетнікова [8] розглядають психологічні аспекти поведінки споживачів та характеризують основні психологічні прийоми маркетингового ціноутворення. Публікації зарубіжних дослідників присвячені виявленню переваг та ризиків застосування різних методів адаптивного ціноутворення. Так, J. Dublino [2] аналізує переваги динамічного

ціноутворення, звертає увагу на необхідність дотримання правових та етичних стандартів при його застосуванні. Т. Bennett [6] досліджує переваги та недоліки алгоритмічного ціноутворення, а Y. Xiong [9] характеризує суперечливий вплив персоналізованого ціноутворення на результати діяльності підприємства.

Попри значний науковий інтерес до проблеми, більшість досліджень мають фрагментарний характер. Це зумовлює необхідність комплексного узагальнення теоретичних підходів і вироблення практичних рекомендацій щодо впровадження адаптивного управління цінами в діяльність підприємств.

Метою статті є дослідження сутності адаптивного управління цінами як сучасного інструменту підвищення ефективності маркетингової цінової політики підприємств, а також визначення його ключових переваг, ризиків і викликів у контексті цифровізації ринкових процесів. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

- уточнити зміст поняття «адаптивне управління цінами» та визначити його місце в системі стратегічного ціноутворення;
- проаналізувати основні методи ціноутворення, що реалізують принципи адаптивності;
- окреслити переваги застосування адаптивних підходів для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства;
- виявити потенційні ризики й обмеження впровадження адаптивних цінових стратегій у практичній діяльності.

Матеріали і методи. Інформаційною базою статті слугували праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань адаптивного управління цінами. У процесі дослідження застосовано такі наукові методи: теоретичне узагальнення (для характеристики методів ціноутворення, що забезпечують гнучкість маркетингової цінової політики підприємства); порівняльний аналіз (для аналізу впливу різних методів ціноутворення на діяльність підприємства).

та вибір споживачів); абстрактно-логічний метод (для формулювання висновків дослідження).

Виклад основного матеріалу. Адаптивне ціноутворення — це підхід до встановлення цін, який передбачає їхню гнучку зміну відповідно до умов ринку, попиту та поведінки споживачів. Як зазначає А.В. Сохецька, основним орієнтиром розвитку адаптивного ціноутворення виступає концепція «поведінкової адаптивності», яка полягає у здатності цінової стратегії не лише реагувати на зміни об'єктивного середовища, а й активно управляти споживчими очікуваннями шляхом комунікації цінової інформації [1, с. 30].

Адаптивне ціноутворення почало активно застосовуватися з початку 2000-х років із розвитком цифрових технологій та електронної комерції. Перші широко-масштабні приклади спостерігалися в авіаперевезеннях і готельному бізнесі, де компанії могли оперативно змінювати тарифи залежно від попиту, сезону та завантаженості. У сфері e-commerce такі компанії, як Amazon і eBay, почали застосовувати динамічне коригування цін, реагуючи на поведінку користувачів, активність конкурентів і коливання попиту.

У контексті концепції адаптивного управління цінами доцільно зосередити увагу на методах ціноутворення, що забезпечують гнучкість маркетингової цінової політики підприємства, її здатність до швидкої реакції на зміни ринкових умов і поведінки споживачів. До таких методів, насамперед, належать динамічне, персоналізоване, алгоритмічне та психологічне ціноутворення.

Динамічне ціноутворення передбачає зміну рівня цін у режимі реального часу залежно від попиту, пропозиції, сезонних коливань чи дій конкурентів, що дозволяє підприємствам оптимізувати дохід, підвищувати конкурентоспроможність та підвищувати задоволеність клієнтів. Такий підхід забезпечує роздрібним торговцям максимізацію доходу у періоди високого попиту, водночас пропонуючи конкурентні ціни в періоди низького попиту [2].

Згідно з підходом Л. Громко, система динамічного ціноутворення базується на таких принципах:

- цінова дискримінація — поділ споживачів на сегменти з різною платоспроможністю та готовністю оплачувати товари чи послуги;
- прогнозування попиту — використання історичних та поточних даних для моделювання майбутніх продажів;
- оперативне реагування — постійне оновлення цін відповідно до внутрішніх і зовнішніх чинників;
- синхронізація з каналами дистрибуції [3, с. 72].

Динамічне ціноутворення найбільше підходить для електронної комерції, оскільки воно базується на тенденціях у реальному часі та факторах ланцюга поставок. Перевагою онлайн-бізнесу є можливість легкої зміни своїх цін. Наприклад, якщо запаси певного товару на сайті електронної комерції, такому як Amazon, знизяться, ймовірно, відбудеться різке зростання ціни протягом кількох хвилин. Дослід-

ники зазначають, що Amazon змінює ціни близько 2,5 млн. разів на день, тобто вартість окремого товару в середньому переглядається кожні 10 хвилин [4, с. 39]. Ще одним прикладом великої компанії, яка використовує динамічне ціноутворення в Інтернеті, щоб залишатися конкурентоспроможною, є Walmart — світова мережа роздрібної торгівлі, до складу якої входять біля 12 тисяч магазинів у різних країнах світу.

Персоналізоване ціноутворення, у свою чергу, є різновидом динамічного, оскільки передбачає індивідуальне встановлення цін для окремих груп або навіть конкретних споживачів на основі індивідуальних даних клієнта, таких як історія покупок, демографічні дані, онлайн-поведінка та сприйнята готовність платити. Цей підхід використовує передову аналітику даних (Big Data) для адаптації ціноутворення до кожного клієнта, потенційно максимізуючи прибуток, створюючи індивідуальний досвід покупки [5]. Стратегія персоналізованого ціноутворення має такі характеристики:

- орієнтація на дані. Для встановлення індивідуальних цін персоналізоване ціноутворення використовує такі дані клієнтів: поведінка в Інтернеті, історія покупок та демографічні дані;
- коригування в режимі реального часу: ціни можуть динамічно змінюватись, коли клієнти взаємодіють з онлайн-платформою, що дозволяє негайно реагувати на їхню поведінку;
- технологічна залежність: цей підхід для аналізу даних та реалізації індивідуальних стратегій значною мірою спирається на такі інструменти, як штучний інтелект та машинне навчання;
- орієнтація на споживача: на відміну від стандартних або єдиних моделей ціноутворення, персоналізоване ціноутворення підлаштовується під профіль та купівельну поведінку кожного клієнта [5].

Алгоритмічне ціноутворення — це автоматизована стратегія ціноутворення, яка використовує комп'ютерні алгоритми, штучний інтелект та машинне навчання для встановлення та коригування цін у режимі реального часу на основі кількох вхідних даних та попередньо визначених правил [6]. Комп'ютерні алгоритми обробляють великі набори даних (тенденції попиту, ціни конкурентів, рівень запасів, поведінка клієнтів) і автоматично розраховують та оновлюють ціни на основі попередньо визначених бізнес-правил. Після налаштування система постійно відстежує ринок і динамічно коригує ціни без необхідності ручного введення. Це дозволяє компаніям негайно реагувати на коливання ринку, оптимізувати дохід і підтримувати конкурентну перевагу.

Перші прояви алгоритмічного ціноутворення спостерігалися у сфері біржової торгівлі, де ще наприкінці XX століття почали застосовувати автоматизовані торговельні системи для оперативного реагування на зміну котирувань. Комп'ютерні алгоритми були створені з метою автоматизації процесів

торгівлі, що дозволило усунути потребу постійного моніторингу ринку трейдерами та здійснювати поділ великих заявок на менші в автоматичному режимі [7, с. 96]. З розвитком високочастотного трейдингу алгоритми навчилися миттєво аналізувати величезні обсяги даних і приймати рішення щодо купівлі чи продажу активів за долі секунди. Саме біржова сфера стала основою для формування принципів адаптивного управління цінами — швидкості реакції, прогнозування коливань попиту та оптимізації прибутку в реальному часі.

Згодом алгоритмічні методи поширилися поза межі фінансових ринків. Впровадження цифрових платформ, зростання обсягів онлайн-продажів і розвиток big data створили умови для їх застосування в електронній комерції, транспортних і туристичних послугах. Такі компанії, як Amazon, Uber, Booking.com, використовують алгоритми для автоматичного коригування цін залежно від попиту, часу, місця та поведінки споживачів.

Окрему роль у системі адаптивного управління відіграє *психологічне ціноутворення*, яке враховує сприйняття вартості товару споживачем і впливає на його поведінкові реакції. Цей метод стимулює купівельну активність споживачів без необхідності істотного зниження фактичної ціни товару. Такі психологічні прийоми, як неокруглені ціни, ефект якоря, ефект подрібнення платежу, ефект зменшення упаковки, активізують попит, підштовхуючи споживача до швидкого рішення про купівлю [8, с. 77]. У результаті компанія не лише підвищує обсяг продажів, а й покращує оборотність товарів, що прямо впливає на зростання доходів.

Таким чином, адаптивне управління цінами ґрунтується на поєднанні аналітичних, поведінкових і технологічних підходів, що забезпечують гнучкість, конкурентоспроможність і стабільність цінової політики підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Основними перевагами адаптивного управління цінами є його здатність забезпечувати підприємству високу гнучкість і конкурентоспроможність у мінливому ринковому середовищі. Завдяки використанню сучасних цифрових технологій і систем аналітики підприємства отримують можливість оперативно реагувати на зміни попиту, коригувати ціни залежно від поведінки споживачів і дій конкурентів, що сприяє підвищенню ефективності продажів. Крім того, адаптивні моделі ціноутворення дозволяють оптимізувати прибутковість за рахунок більш точного прогнозування обсягів реалізації, зменшення цінових ризиків і формування індивідуалізованих пропозицій для різних сегментів ринку.

Зокрема, динамічне ціноутворення має такі найбільш значущі переваги для підприємства: можливість розширення ринку; збільшення лояльності клієнтів; зростання прибутку без додаткових вкладень [4, с. 42].

Алгоритмічне ціноутворення підвищує швидкість та ефективність, дозволяючи підприємствам оновлювати ціни в режимі реального часу, а не покладатися на ручні оновлення. Цей метод ціноутворення забезпечує підвищення точності рішень і зниження людського фактору в процесі управління цінами. Алгоритмічне ціноутворення сприяє оптимізації прибутку, знаходячи цінові точки, які ефективніше збалансують попит, маржу та цільові показники запасів, ніж статичні моделі ціноутворення [6].

Попри очевидні переваги, адаптивне управління цінами супроводжується низкою викликів і потенційних ризиків.

Так, динамічне ціноутворення може привести до негативної реакції та недовіри клієнтів. Різкі коливання цін без чітко обґрунтованих причин часто призводять до зниження довіри споживачів та формування негативного сприйняття бренду. Така цінова поведінка може викликати у клієнтів відчуття несправедливості або маніпуляції, що, у свою чергу, зменшує рівень їхньої лояльності та схильність до повторних покупок. Тому застосування цього методу ціноутворення повинно супроводжуватися відкритою комунікацією логіки змін цін [1, с. 31].

Крім того, застосування динамічного ціноутворення потребує дотримання правових та етичних стандартів. Компанії повинні уникати практик, які можуть бути кваліфіковані як антиконкурентні, оманливі чи дискримінаційні за ознаками, що охороняються законодавством. Таким чином, ефективність динамічного ціноутворення безпосередньо залежить від збалансованого поєднання економічної доцільності, етичної відповідальності та прозорості бізнес-процесів [2].

Персоналізоване ціноутворення, яке базується на використанні великих масивів даних для встановлення індивідуальних цін залежно від характеристик споживача, також може виявляти суперечливий вплив на результати діяльності підприємства. Як зазначають зарубіжні дослідники [9], надмірна персоналізація може знижувати рівень довіри клієнтів та послаблювати ефект мережевої взаємодії, що, у підсумку, веде до скорочення прибутковості компанії. Автори підкреслюють, що надто висока варіативність цін сприймається споживачами як несправедливість або маніпуляція, що провокує негативну реакцію ринку.

Певним недоліком впровадження алгоритмічних моделей ціноутворення є необхідність здійснення значних інвестицій у аналітичні системи, якісні дані та високий рівень цифрової зрілості компанії. Для забезпечення ефективності цих систем в умовах змін ринку потрібне їх постійне обслуговування та оптимізація, що ще більше збільшує пов'язані з цим витрати та складність [10]. Важливим ризиком застосування алгоритмічного ціноутворення, на нашу думку, є зменшення гнучкості компанії, оскільки алгоритми не завжди враховують соціальні,

етичні чи репутаційні наслідки зміни ціни. Тому ефективне використання цього методу ціноутворення потребує поєднання автоматизованих рішень із людським контролем і дотриманням принципів прозорості, справедливості та законності.

Певні недоліки має і психологічне ціноутворення. Зарубіжні дослідники основними серед них називають такі:

- ризик довгострокових цінових очікувань. Якщо споживачі звикають до певного рівня цін, зростання яких надалі буде сприйматися негативно, підприємство може втратити частину клієнтів або зіткнутися зі зниженням еластичності попиту;
- потенційний репутаційний ризик. Надмірне використання психологічного ціноутворення може призвести до недовіри споживачів;
- критична важливість стабільності попиту. Стійкі результати психологічне ціноутворення може забезпечити лише при стабільному попиті. Якщо нижча ціна призводить до початкового сплеску продажів, але не забезпечує повторних покупок, споживачі можуть відчувати зниження цінності продукту [11].

З метою практичного відображення процесу впровадження адаптивного управління цінами доцільно виокремити послідовність етапів, що забезпечують поетапний перехід від традиційних підходів до сучасних гнучких моделей ціноутворення.

Запропонована послідовність відображає логіку поступового впровадження адаптивних механізмів, починаючи від аналітичної підготовки та закінчуючи інтеграцією цифрових технологій у процес прийняття цінових рішень (рис. 1).

Запропонована схема демонструє, що ефективне впровадження адаптивного управління цінами потребує системного підходу, який охоплює аналітичний, стратегічний, технологічний і контрольний аспекти діяльності підприємства. Реалізація кожного етапу забезпечує підвищення точності цінових рішень, гнучкість реагування на зміни ринкової ситуації та формування довгострокових конкурентних переваг.

Розглянемо можливості впровадження адаптивного управління цінами в діяльність українських підприємств. У цьому контексті варто зазначити, що застосування адаптивних методів ціноутворення, зокрема динамічного, передбачає наявність у підприємства спеціалізованого програмного забезпечення, що дозволяє оперативно аналізувати попит, пропозицію, поведінку споживачів та ціни конкурентів. Для великих компаній такі технології базуються на використанні систем штучного інтелекту, великих даних і прогнозної аналітики, однак їхнє впровадження є досить витратним і потребує високого рівня технічної підготовки персоналу.

Для малих та середніх підприємств українських реалій повноцінне динамічне ціноутворення

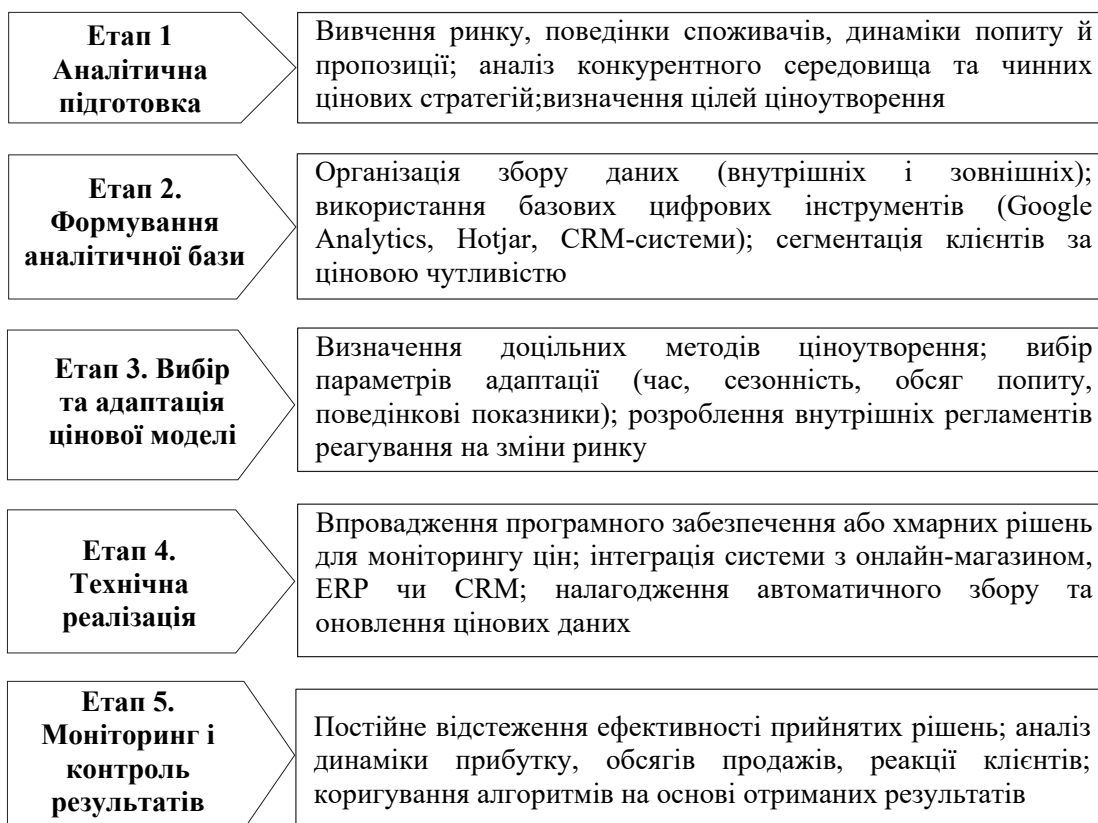


Рис. 1. Етапи впровадження системи адаптивного управління цінами на підприємстві

Джерело: авторська розробка

поки що залишається малодоступним. Водночас існують більш спрощені та фінансово прийнятні рішення, що дозволяють поступово впроваджувати елементи адаптивного управління цінами. Йдеться про використання CRM-систем, модулів для CMS-платформ, аналітичних таблиць у середовищі Excel чи Google Sheets, які можна застосовувати для ручного або напівавтоматичного коригування цін, а також онлайн-сервісів моніторингу конкурентів.

У цьому контексті доцільно деякі рекомендації для малих та середніх вітчизняних підприємств щодо впровадження адаптивних механізмів. Підприємствам, які бажають забезпечити конкурентоспроможність через використання адаптивних цінових стратегій, слід:

- розпочинати з простих форм адаптивності, наприклад, сезонного коригування, промоакцій, обліку залишків або попиту у вихідні дні;
- використовувати безкоштовні або хмарні рішення, що інтегруються з онлайн-магазинами (Google Analytics, Hotjar, PriceLabs тощо);
- інвестувати у збір та обробку даних, оскільки навіть базові аналітичні інструменти допомагають оцінити еластичність попиту та реагування клієнтів на зміни цін;
- залучати консультаційні або IT-компанії, що спеціалізуються на розробці алгоритмів ціноутворення для e-commerce;
- поєднувати адаптивне управління з персоналізацією, наприклад, надавати знижки постійним клієнтам або враховувати історію покупок.

Отже, рекомендуємо підприємствам починати з поетапного впровадження адаптивних механізмів: запроваджувати сезонне або сегментне коригування цін, використовувати хмарні аналітичні інструменти для відстеження попиту, залучати зовнішніх фахівців з аналітики та цифрового маркетингу. Поступова цифровізація цінової політики дозволить навіть невеликим компаніям підвищити гнучкість, швидше реагувати на зміни ринку та посилити конкурентні позиції.

Висновки. Таким чином, адаптивне управління цінами є сучасним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Воно забезпечує можливість швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури, споживчої поведінки та динаміку витрат, сприяючи зростанню прибутковості та ефективності цінових рішень. Водночас успішна реалізація такого підходу потребує поєднання гнучкості й аналітичної обґрунтованості, впровадження інноваційних технологій і дотримання етичних та правових норм ціноутворення. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінка ризиків і обмежень використання алгоритмічного та динамічного ціноутворення, зокрема у контексті забезпечення прозорості, справедливості та захисту прав споживачів. Такий підхід дозволить сформувати більш збалансовані моделі адаптивного управління цінами, які поєднуватимуть економічну ефективність із довгостроковою довірою клієнтів і стійкістю бізнесу.

Література

1. Сохецька А.В. Адаптивне ціноутворення в умовах економічної нестабільності: поведінковий підхід до формування цінової політики підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. С. 29–35.
2. Dublino J. What is Dynamic Pricing and How Does it Affect E-Commerce. URL: <https://www.business.com/articles/what-is-dynamic-pricing-and-how-does-it-affect-ecommerce/> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Громко Л. Стратегії динамічного ціноутворення для максимізації доходів готелів. *Scientia fructuosa*. 2025. № 4(162). С. 69–82.
4. Окландер І.М. Динамічне ціноутворення — прогресивна тенденція цифрового маркетингу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 1(90). С. 37–43.
5. What is Personalized Pricing? URL: <https://dealhub.io/glossary/personalized-pricing/> (дата звернення: 28.10.2025).
6. Bennett T. (2025). Algorithmic Pricing. URL: <https://priceva.com/glossary/algorithmic-pricing> (дата звернення: 28.10.2025).
7. Слободяник А.М., Крижній В.Б. Алгоритмічний трейдинг на біржовому ринку: сутність та класифікація. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16, частина 2. С. 96–99.
8. Дядик Т.В., Даниленко В.І., Решетнікова О.В. Вплив маркетингового ціноутворення на поведінку споживачів. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 74–78.
9. Xiong Y., Yang L. Personalized pricing, network effects, and commitment. *Journal of Economic Theory*. 2025. Vol. 227. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022053125000821> (дата звернення: 28.10.2025).
10. Алгоритмічна торгівля: переваги та недоліки. URL: <https://nordfx.com/uk/useful-articles/algorithmic-trading-pros-and-cons> (дата звернення: 28.10.2025).
11. Huthwaite P. Psychological Pricing Advantages & Disadvantages. 2023. URL: <https://blog.blackcurve.com/psychological-pricing-advantages-disadvantages> (дата звернення: 28.10.2025).

References

1. Sokhetska A. V. (2025). Adaptivne tsinoutvorennia v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti: povedinkovy pidkhid do formuvannia tsinovoï polityky pidpryemstv [Adaptive pricing in conditions of economic instability: a behavioral approach to the formation of pricing policy of enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. Pp. 29–35 [in Ukrainian].
2. Dublino J. (2025). What is Dynamic Pricing and How Does it Affect E-Commerce. Available at: <https://www.business.com/articles/what-is-dynamic-pricing-and-how-does-it-affect-ecommerce/>
3. Hromko L. (2025). Stratehii dynamichnoho tsinoutvorennia dlia maksymizatsii dokhodiv hoteliv [Dynamic pricing strategies to maximize hotel revenue]. *Scientia fructuosa*. Vol. 4(162), pp. 69–82 [in Ukrainian].
4. Oklander I. M. (2023). Dynamichne tsinoutvorennia — prohresyvna tendentsiia tsyfrovoho marketynhu [Dynamic pricing is a progressive trend in digital marketing]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. Vol. 1(90), pp. 37–43 [in Ukrainian].
5. What is Personalized Pricing? Available at: <https://dealhub.io/glossary/personalized-pricing/>
6. Bennett T. (2025). Algorithmic Pricing. Available at: <https://priceva.com/glossary/algorithmic-pricing>
7. Slobodianyuk A. M., Kryzhnii V. B. (2017). Alhorytmichniy treidynh na birzhovomu rynku: sutnist ta klasyfikatsiia [Algorithmic trading on the stock market: essence and classification]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 16, part 2, pp. 96–99 [in Ukrainian].
8. Diadyk T. V., Danylenko V. I., Reshetnikova O. V. (2023). Vplyv marketynhovoho tsinoutvorennia na povedinku spozhyvachiv [The impact of marketing pricing on consumer behavior]. *Ekonomichniy prostir*. Vol. 184, pp. 74–78 [in Ukrainian].
9. Xiong Y., Yang L. (2025). Personalized pricing, network effects, and commitment. *Journal of Economic Theory*. Vol. 227. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022053125000821>
10. Alhorytmichna torhivlia: perevahy ta nedoliky [Algorithmic trading: advantages and disadvantages]. Available at: <https://nordfx.com/uk/useful-articles/algorithmic-trading-pros-and-cons> [in Ukrainian].
11. Huthwaite P. (2023). Psychological Pricing Advantages & Disadvantages. Available at: <https://blog.blackcurve.com/psychological-pricing-advantages-disadvantages>

Мельниченко Олександр Володимирович

аспірант кафедри маркетингу

Державного торговельно-економічного університету

Melnychenko Oleksandr

Postgraduate Student of the Department of Marketing

State University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0001-8642-0388

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11445

ОПТИМІЗАЦІЯ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЮ БРЕНДІВ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

OPTIMIZATION OF BRAND PORTFOLIO AS A PHARMACEUTICAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY IN MODERN CONDITIONS

Анотація. Вступ. Фармацевтичний ринок України – галузь, яка продовжує щорічно розвиватися, але при цьому є високо конкурентною. В сучасних умовах фармацевтичні компанії вимушені шукати конкурентні переваги, які забезпечать їхню конкурентоспроможність на фармацевтичному ринку. Однією з таких конкурентних переваг є наявність збалансованого портфелю брендів, який включає рецептурні та безрецептурні лікарські засоби, дієтичні добавки та медичні товари. Стратегія управління портфелем брендів допомагає фармацевтичним компаніям охоплювати ширші ринки (нові терапевтичні сегменти в ринку України, виведення нових продуктів, географічна експансія). Як результат, для фармацевтичного підприємства зменшуються економічні ризики, підвищується рентабельність, конкурентоспроможність та збільшується частка ринку.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до побудови збалансованого портфелю брендів з метою підвищення рентабельності та конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства охорони здоров'я України; 2) дані аналітичних досліджень фармацевтичного ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research».

В процесі здійснення дослідження було використано такі загальнонаукові методи, як узагальнення та групування, аналіз та синтез, порівняння, табличне представлення, логічне узагальнення результатів.

Результати. У статті розкрито важливість балансу різних категорій продуктів в портфелі компанії та відповідності портфелю існуючим потребам споживачів. Проаналізовано природи продажів різних категорій продуктів та лікарських засобів в розрізі терапевтичних класів (АТС-класи) на фармацевтичному ринку України за останні 3 роки (2022–2024 рр.). Також визначено перспективні категорії (рецептурні лікарські засоби та дієтичні добавки) та терапевтичні класи (ТОП-5 АТС класів: А, N, С, R, M) продуктів для подальшого розвитку портфелю та виведення нових продуктів.

В дослідженні було проаналізовано портфель брендів одного з лідерів фармацевтичного ринку України, а саме фармацевтичної компанії Київський вітамінний завод (КВЗ). Із застосуванням АВС-аналізу, зроблено порівняння тенденцій розвитку портфелю брендів КВЗ з тенденціями розвитку загального фармацевтичного ринку. Відмічено, що вироби медичного призначення займають низьку частку в продажах портфелю КВЗ – 6,07% vs 21,38% в загальному ринку. При цьому сильні позиції в портфелі мають рецептурні лікарські засоби – найбільшу частку в продажах (59,17%) та демонструють приріст в 2024 році до попереднього року, майже вдвічі вищий чим приріст ринку (+20,17% vs +10,17%). Варто посилити свої позиції в терапевтичних класах M та R, які входять до ТОП-5 АТС класів за обсягами продажів та приросту в ринках. Надано рекомендації щодо подальшої стратегії розвитку портфелю КВЗ та виведення нових продуктів АТС класу M (еторикоксид та теноксикам) для посилення своїх позицій в даному сегменті ринку.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі портфелю брендів інших фармацевтичних компаній, як виробників лікарських засобів, так і фармацевтичних компаній, які займаються маркетингом лікарських засобів інших виробників. Це надасть змогу об'єктивізувати визначення стратегічних підходів до розвитку портфелю брендів фармацевтичних компаній.

Ключові слова: фармацевтичний ринок, бренд, безрецептурні та рецептурні препарати, управління портфелем брендів.

Summary. Introduction. The Ukrainian pharmaceutical market is an industry that continues to develop annually, but at the same time is highly competitive. In modern conditions, pharmaceutical companies are forced to look for competitive advantages that will ensure their competitiveness in the pharmaceutical market. One of such competitive advantages is the presence of a balanced brand portfolio, which includes prescription and non-prescription medicines, dietary supplements and medical products. The brand portfolio management strategy helps pharmaceutical companies cover wider markets (new therapeutic segments in the Ukrainian market, launch of new products, geographical expansion). As a result, economic risks for the pharmaceutical company decrease, but profitability, competitiveness, and market share increase.

Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to building a balanced brand portfolio in order to increase the profitability and competitiveness of a pharmaceutical enterprise.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory legal acts of the Verkhovna Rada of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, the Ministry of Health of Ukraine; 2) data from analytical research of the pharmaceutical market "PharmXplorer" of the company "Proxima Research".

In the process of research the following general scientific methods as generalization and grouping, analysis and synthesis, comparison, tabular presentation, logical generalization of results were used.

Results. The article reveals the importance of the balance of different product categories in the company's portfolio and the correspondence of the portfolio to the existing needs of consumers. The growth in sales of different categories of products and medicines by therapeutic classes (ATC classes) on the pharmaceutical market of Ukraine over the past 3 years (2022–2024) is analyzed. Prospective categories (prescription drugs and dietary supplements) and therapeutic classes (TOP 5-ATC classes: A, N, C, R, M) of products have also been determined for further development of the portfolio and launching new products.

The research analyzed the brand portfolio of one of the leaders of pharmaceutical Ukraine, as well as the pharmaceutical company Kyiv Vitamin Factory (KVF). Using ABC analysis, a comparison of the development trends of the KVF brand portfolio with the development trends of the general pharmaceutical market was made. It was noted that medical products have a low share in the sales of the KVF portfolio – only 6.07% versus 21.38% in the general market. At the same time, prescription drugs have strong positions in the portfolio – the largest share in sales (59.17%)/ They demonstrate growth in 2024 compared to the previous year, almost twice as high as the market growth (+20.17% vs +10.17%). It is worth strengthening positions in therapeutic classes M and R, which are among the TOP-5 ATC classes in terms of sales volume and market growth. Recommendations are provided for the further strategy of developing KVF portfolio and launching new products of ATC class M (etoricoxib and tenoxicam) to strengthen its position in this market segment.

Discussion. In further research, it is proposed to focus on analyzing the brand portfolio of other pharmaceutical companies, both drug manufacturers and pharmaceutical companies that are engaged in marketing drugs from other manufacturers. This will allow for the objective definition of strategic approaches to the development of the pharmaceutical companies' brand portfolio.

Key words: pharmaceutical market, brand, over the counter (OTC) and prescription (Rx) medicines, brand portfolio management.

Постановка проблеми. Фармацевтичний ринок України є дуже складною, багаторівневою системою, що постійно розвивається та зростає, за виключенням 2022 року — першого року повномасштабного вторгнення. Згідно даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», у 2024 р. загальний обсяг фармацевтичного ринку України становив 4,8 млрд. доларів США та збільшився на 8% порівняно із показниками 2023 р. В упаковках обсяг ринку становить майже 1,3 млрд. упаковок, що на 1% більше показників 2023 року. При цьому, за даними Міністерства економіки України, внутрішній валовий продукт (ВВП) у 2024 році зріс лише на 3,6% порівняно з 2023 роком, реальний ВВП України підвищився у 2024 році на 3,4% за даними Національного Банку України (НБУ) [1]. На фармацевтичному ринку України присутні більше 300 фармацевтичних компаній, це один з найбільш конкурентних ринків. Саме тому фармацевтичні компанії вимушені шукати конкурентні переваги, які забезпечать їхню конкурентоспроможність на фармацевтичному ринку. В сучасних умовах однією з таких конкурентних переваг є наявність збалан-

сованого портфелю брендів, що включає різні групи препаратів (рецептурні, безрецептурні лікарські засоби, дієтичні добавки, медичні товари). Управляючи портфелем брендів, фармацевтичні компанії можуть охоплювати ширші ринки — як терапевтичні сегменти в ринку України, так і завдяки географічній експансії. У нинішній складній економічній ситуації фармацевтичним підприємствам важливо утримати свою позицію на фармацевтичному ринку, зберігаючи загальну рентабельність. Цього можна досягнути шляхом освоєння нових сегментів ринку, пошуком та виведенням на ринок нових продуктів. В результаті, для фармацевтичного підприємства зменшуються економічні ризики, підвищується рентабельність, конкурентоспроможність та збільшується частка ринку. Постає необхідність визначення ролі і місця оптимізації портфелю брендів як стратегічного напрямку розвитку фармацевтичного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі зустрічаються різні терміни та поняття портфелю брендів. Сучасні підходи до трактування даного поняття, запропоновані як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками.

Американський вчений, економіст та маркетолог Філіп Котлер [2, с. 24] розглядає портфель брендів, як становище всіх «виробництв» (тобто товарний асортимент, бренди), які входять до складу компанії. Визнаний спеціаліст в області брендингу, французький професор Жан-Ноель Карферер (Jean-Noel Kapferer) [3, с. 240] звертає увагу, що портфель брендів задовольняє багато різних потреб. Разом з тим, він акцентує увагу на тому, що перш ніж розпочати створення та виведення нових брендів, треба зрозуміти, чи сприятиме це розширенню бренду, шляхом завоювання стійкої позиції у тих ситуаціях чи на тих ринках, які раніше були недоступні. Американські дослідники Майкл Вайлс (Michael A Wiles), Нейл Морган (Neil A Morgan) та Лопе Рего (Lopo L. Rego) [4, с. 41] розглядають портфель брендів, як сукупність брендів, якими фірми керують, працюючи на споживчих ринках. Вони підкреслюють важливість ефективного управління кількома брендами для обслуговування різних сегментів ринку. Н. Кузьминчук, Т. Куценко та Ю. Кролевецька [5, с. 39] визначають портфель брендів, як поєднання брендів або суббрендів у портфелі підприємства, які структуровані за певною ознакою, орієнтовані на різні цільові групи і цінові сегменти задля забезпечення конкурентної стійкості на ринку, привернення уваги та формування позитивного іміджу. Д. Змітрович та С. Солнцев [6] розглядають оптимізований портфель брендів, в якому бренди сприяють взаємному посиленню конкурентних переваг один одного, максимізують марочний капітал та підвищують ефективність використання капіталу компанії. Н. Романченко та К. Кузнецова [7, с. 51–52] характеризують продуктовий портфель як сукупність продуктів підприємства, які мають спільні виробничо-технологічні характеристики, реалізуються на подібних сегментах ринку або перебувають на одному етапі життєвого циклу.

Кайл Петерді (Kyle Peterdy) [8] заявляє, що згідно аналітичного інструменту стратегічного менеджменту матриці Ансоффа, існує лише два підходи в розробці стратегії зростання — змінити те, що продається (продукт) та кому продається (ринок). Матриця Ансоффа дозволяє обґрунтовано визначити напрями стратегічного розвитку компанії, використовуючи дві взаємопов'язані стратегії зростання: портфельну та конкурентну [9]. Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання оптимізації портфелю брендів фармацевтичних підприємств в частині наповненості та збалансованості портфелю, а також конкурентоспроможності його на фармацевтичному ринку.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до побудови збалансованого портфелю брендів з метою підвищення рентабельності та конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства

охорони здоров'я України; 2) дані аналітичних досліджень фармацевтичного ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research».

В процесі здійснення дослідження було використано такі загальнонаукові методи, як узагальнення та групування, аналіз та синтез, порівняння, табличне представлення, логічне узагальнення результатів.

Виклад основного матеріалу. Портфель брендів фармацевтичного підприємства має бути збалансованим, що залежить від його наповнення. По-перше, важливим є баланс різних категорій товарів в портфелі. На фармацевтичному ринку України присутні наступні три категорії продуктів: рецептурні та безрецептурні лікарські засоби, вироби медичного призначення (дієтичні добавки, медичні вироби, косметика). За результатами аналізу даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», в 2024 році рецептурні препарати займають половину обсягу фармацевтичного ринку та демонструють ріст вище ринку (+10% vs +8%). Підтверджує це аналіз такого показника, як еволюційний індекс (ЕІ). ЕІ демонструє зростання частки досліджуваної категорії ліків в вибраному періоді в ринку по відношенню до аналогічного періоду минулого року, помножене на 100. Зростання вище ринку демонструє $EI > 100$, і, навпаки, якщо ріст менше росту ринку — $EI < 100$. Безрецептурні препарати з часткою ринку 28% демонструють приріст значно менше росту ринку, що підтверджує значення $EI < 100$. Найменшу частку ринку (21%), але найвищий приріст (+11,4%) демонструють вироби медичного призначення, $EI > 100$ (Таблиця 1).

Проаналізуємо прирости продажів різних категорій товарів за останні 3 роки (2022–2024 рр.). Виходячи з даних, представлених в Таблиці 2, можна зробити висновок, що найвищі прирости серед всіх категорій товарів демонструють саме дієтичні добавки (за виключенням 2022 року — початку повномасштабного вторгнення). Ще одна категорія, а саме рецептурні лікарські засоби, також демонструє щорічні прирости на рівні приростів ринку. Отже, зважаючи на щорічні прирости та частку категорії на фармацевтичному ринку, найбільш потенційними категоріями для розвитку на фармацевтичному ринку України є категорії рецептурних лікарських засобів та виробів медичного призначення, а саме дієтичних добавок.

По-друге, портфель брендів має формуватися з урахуванням потреб споживачів товарів. Попит та потреби споживачів можна проаналізувати, оцінюючи тенденції продажів різних класів лікарських засобів по класифікації АТС. Проаналізувавши ринкові частки продажів різних АТС-класів лікарських засобів за останні 3 роки (2022–2024 рр.), можна зробити висновок, що значний приріст частки ринку демонструють вироби медичного призначення (21,4%

Таблиця 1

Продажі різних категорій товарів на фармацевтичному ринку України, 2024 р.

Категорія	Продажі, 2024, млн. \$	GR 2024/ 2023, %	Еволюційний індекс (EI), 2024	Частка ринку (MS), %
ТОТАЛ фармацевтичний ринок	4849	+8,15%	100	100%
Рецептурні (Rx) лікарські засоби	2436	+10,17%	102	50,24%
Безрецептурні (OTC) лікарські засоби	1376	+2,54%	95	28,37%
Вироби медичного призначення (діетичні добавки, медичні вироби, косметика)	1037	+11,41%	103	21,38%

Джерело: узагальнено автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

у 2024 р. vs 18,1% у 2022 р.). Також прирости частки ринку демонструють лікарські засоби, що діють на респіраторну систему — АТС клас R (9,9% у 2024 р. vs 9,6% у 2022 р.) та засоби, що впливають на опорно-руховий апарат — АТС клас М (8,4% у 2024 р. vs 8,0% у 2022 р.). Стабільною залишається частка ринку лікарських засобів, що впливають на травну систему і метаболізм (близько 15%) — АТС клас А, лікарських засобів, що впливають на серцево-судинну та нервову систему — АТС клас С та N (по 12%), а також дерматологічних засобів (близько 4%) — АТС клас D (Таблиця 3). Зважаючи на прирости частки та частку АТС класів на фармацевтичному ринку, найбільш потенційними для розвитку на фармацевтичному ринку України є категорія виробів медичного призначення та лікарських засобів ТОП 5-АТС класів (А, N, С, R, М).

В рейтинг ТОП 10 фармацевтичних компанії за обсягами продажів у грошовому вираженні за результатами 2024 року увійшло 5 вітчизняних виробників, 1 українська компанія, яка маркетує товари зарубіжних та українських виробників, та 4 зарубіжні виробники [1]. Лідерами за обсягами аптечного продажу лікарських засобів та дієтичних добавок в 2024 році є 3 українські компанії-виробники: «Фармак», «Дарниця» і «Київський вітамінний завод». Для детального аналізу портфелю брендів було обрано фармацевтичну компанію Київський вітамінний завод (КВЗ), одного з лідерів ринку. За результатами

2024 року КВЗ демонструє позитивний приріст обсягів продажу, вищий за приріст загального ринку (+10,67% vs 2023 року).

Згідно аналізу портфелю брендів по категоріям товарів у фармацевтичній компанії КВЗ найбільшу частку в продажах займає рецептурний портфель брендів (59,17%) та демонструє приріст до попереднього року, майже вдвічі вищий чим приріст ринку (+20,17% vs +10,17%). Звертає на себе увагу негативний приріст портфелю безрецептурних препаратів (–2,04%) та низька частка в продажах портфелю виробів медичного призначення — 6,07% vs 21,38% в загальному ринку.

Для оцінки структури портфелю брендів застосовується АВС-аналіз. Цей аналіз базується на класичному законі В. Парето («правило 20/80»), згідно якого 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% — забезпечать лише 20% результату [10, с. 180]. Згідно АВС аналізу можна виділити 3 групи брендів. Група А — це максимально важливі для підприємства бренди з точки зору продаж та рентабельності, лідери продаж в грошовому еквіваленті. Група В — це бренди середнього ступеня ваги. Група С — найменш важливі бренди з точки зору їхніх продаж та рентабельності. Таким чином, немає сенсу розпорошувати свої зусилля на всі бренди, треба зосередитися на найбільш важливих.

Згідно проведеного АВС-аналізу, Парето-пропорції для КВЗ: А — 79,65%, В — 16,82%, С — 3,53%. Для

Таблиця 2

Прирости продаж різних категорій товарів на фармацевтичному ринку України, 2022–2024 рр. (продажі в \$)

Категорія	GR 2022/ 2021, %	GR 2023/ 2022, %	GR 2024/ 2023, %
ТОТАЛ фармацевтичний ринок	-21,00	+12,96	+8,15
Рецептурні (Rx) лікарські засоби	-21,56	+10,45	+10,17
Безрецептурні (OTC) лікарські засоби	-17,37	+7,69	+2,54
Дієтичні добавки	-23,52	+43,84	+16,34
Медичні вироби	-29,72	+9,77	+3,94
Косметика	-19,34	+30,82	+10,52

Джерело: узагальнено автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

Таблиця 3

Прирости частки ринку продаж лікарських засобів та виробів медичного призначення згідно АТС класифікації, 2022–2024 рр. (продажі в \$)

АТС клас	Продажі, 2024, тис \$	GR 2024/ 2023, %	Частка ринку (MS), %			АВС-аналіз 2024
			2022	2023	2024	
Вироби медичного призначення	4 849 976	+8,1%	18,1%	20,7%	21,4%	A
A	1 035 142	+11,5%	15,3%	15,1%	15,0%	A
N	727 103	+7,7%	12,7%	12,4%	12,1%	A
C	585 637	+5,7%	12,1%	11,8%	11,8%	A
R	480 359	+7,7%	9,6%	9,9%	9,9%	A
M	404 915	+6,6%	8,0%	8,4%	8,4%	A
J	251 882	+12,7%	5,9%	5,0%	5,2%	B
G	197 175	+1,2%	4,3%	4,4%	4,1%	B
D	191 725	+5,8%	4,0%	4,0%	4,0%	B
B	186 644	+6,5%	4,4%	3,9%	3,9%	B
S	84 295	+7,3%	1,6%	1,7%	1,6%	B
L	56 638	+20,2%	1,4%	1,1%	1,2%	C
H	47 060	+12,4%	1,1%	0,9%	0,9%	C
V	14 639	+13,2%	0,3%	0,3%	0,3%	C
P	13 955	+0,01%	0,2%	0,2%	0,2%	C

Джерело: узагальнено автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

загального ринку Парето-пропорції наступні: А — 78,6%, В — 18,8%, С — 2,6% (Таблиця 3). Виходячи з результатів аналізу, можна рекомендувати фармацевтичному підприємству КВЗ розглянути можливість виведення нових брендів та посилити свої позиції в категорії «Вироби медичного призначення» та в АТС-класах R (Засоби, що діють на респіраторну систему) і M (Засоби, що впливають на опорно-руховий апарат). Адже ці терапевтичні сегменти, згідно АВС-аналізу, потрапили в групу А при аналізі загального фармацевтичного ринку (Таблиця 3).

Враховуючи результати дослідження ринку, проаналізуємо тенденції розвитку терапевтичної групи препаратів АТС-класу М та визначимо наскільки конкурентний даний сегмент ринку. В даному терапевтичному сегменті присутні 108 молекул за міжнародними непатентованими назвами (МНН)

[11]. ТОП 10 потенційних для розвитку молекул, які мають найбільші прирости, вище приростів всього АТС класу М в ринку, та мають обсяг продажів більше 2 млн. євро в рік було відібрано для детального аналізу (Таблиця 6). Аналіз портфелю брендів, що відносяться до АТС класу М, фармацевтичного підприємства КВЗ показав, що з 10 відібраних потенційних молекул в портфелі КВЗ наявні лише 2 молекули: фебуксостат та ібупрофен [11]. В зв'язку з чим, можна рекомендувати фармацевтичному підприємству КВЗ розглянути можливість виведення інших потенційних молекул з АТС класу М для посилення своїх позицій в даному сегменті ринку.

Щоб прийняти рішення про виведення нової молекули, необхідно оцінити наскільки конкурентний даний сегмент ринку. Ринкову концентрацію виробників лікарських засобів з однаковим МНН можна

Таблиця 4

Продажі різних категорій товарів, 2024 р.

Категорія	Рецептурні (Rx) лікарські засоби		Безрецептурні (OTC) лікарські засоби		Вироби медичного призначення	
	GR 2024/ 2023, %	Частка в продажах, %	GR 2024/ 2023, %	Частка в продажах, %	GR 2024/ 2023, %	Частка в продажах, %
ТОТАЛ фармацевтичний ринок	+10,17%	50,24%	+2,54%	28,37%	+11,41%	21,38%
Київський вітамінний завод	+20,17%	59,17%	-2,04%	34,76%	+7,73%	6,07%

Джерело: узагальнено автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

Таблиця 5

АВС-аналіз терапевтичних сегментів портфелю фармацевтичної компанії «Київський вітамінний завод», 2024 р.

АТС клас/ терапевтичні групи	Продажі, 2024, тис \$	GR 2024/2023, %	Частка в портфелі, %	Накопичуваль- на частка, %	АВС-аналіз
Тотал КВЗ	143 121	+10,67%	100%	100%	
C	46 195	+15,40%	32,28%	32,28%	A
A	24 781	+6,29%	17,31%	49,59%	A
B	17 194	+13,46%	12,01%	61,60%	A
N	13 077	+6,90%	9,14%	70,74%	A
J	12 746	+1,25%	8,91%	79,65%	A
Вироби медичного призначення	8 683	+7,73%	6,07%	85,72%	B
M	6 110	+15,84%	4,27%	89,99%	B
G	6 055	+12,49%	4,23%	94,22%	B
R	3 221	+19,02%	2,25%	96,47%	B
S	2 355	+20,36%	1,65%	98,12%	C
P	1 963	+6,80%	1,37%	99,49%	C
D	598	-6,76%	0,42%	99,91%	C
V	80	+1,14%	0,05%	99,96%	C
H	45	-11,04%	0,03%	99,99%	C
L	20		0,01%	100%	C

Джерело: систематизовано та адаптовано автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

Таблиця 6

Обсяги продажів та прирости відібраних ТОП 10 молекул (за МНН) АТС класу М, 2022–2024 рр. (тисяч \$)

МНН		2022	2023	2024
<i>ibuprofenum</i>	Продажі, тис. \$	39 460	47 146	57 019
	Приріст, %	0,36%	19,48%	20,94%
<i>dexketoprofenum</i>	Продажі, тис. \$	15 942	17 876	19 897
	Приріст, %	-10,93%	12,13%	11,30%
<i>thiocolchicosidum</i>	Продажі, тис. \$	7 144	9 658	11 323
	Приріст, %	10,55%	35,18%	17,24%
<i>etoricoxibum</i>	Продажі, тис. \$	5 504	8 098	9 413
	Приріст, %	2,71%	47,12%	16,24%
<i>febuxostatium</i>	Продажі, тис. \$	3 056	4 517	6 071
	Приріст, %	-0,25%	47,82%	34,41%
<i>naproxenum</i>	Продажі, тис. \$	3 486	3 856	4 408
	Приріст, %	11,08%	10,60%	14,32%
<i>benzocainum + mentholum* + + procainum</i>	Продажі, тис. \$	2 907	3 673	4 955
	Приріст, %	2,65%	26,35%	34,90%
<i>diclofenacum + paracetamol + serrapeptasum</i>	Продажі, тис. \$	2 921	3 196	3 637
	Приріст, %	-3,89%	9,41%	13,81%
<i>tenoxicamum</i>	Продажі, тис. \$	2 192	2 821	5 292
	Приріст, %	-20,83%	28,72%	87,57%
<i>dimethylis sulfoxidum</i>	Продажі, тис. \$	1 173	2 091	2 728
	Приріст, %	10,25%	78,22%	30,49%

Джерело: адаптовано автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

Таблиця 7

**Обсяги продажів брендів з діючою речовиною еторикоксиб,
АТС клас М, 2022–2024 рр. (тисяч \$)**

Бренд	2022	2023	2024	Ринкова частка, 2024 р., %
Всього	5 504	8 098	9 413	100%
1. ARCOXIA, Organon (Switzerland)	5 459	5 162	4 689	49,81%
2. FORSANEC Kusum Pharm LLC (Ukraine)	0,8	1 491	2 527	26,85%
3. EXIB Darnytsia PrJSC (Ukraine)	44	1 145	1 456	15,47%
4. ETORA Polpharma (Poland)	0,5	241	406	4,32%
5. ETORICOXIB Mistral Capital Management (Great Britain)	-	51	288	3,06%
6. COCOXIB Boost Pharma LLC (Ukraine)	-	-	35	0,37%
7. ETORICOXIB Zdoroviye LLC (Ukraine)	0,2	8	7	0,07%
8. ETORIX KRKA (Slovenia)	-	-	5	0,06%

Джерело: адаптовано автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

Таблиця 8

**Обсяги продажів брендів з діючою речовиною теноксикам,
АТС клас М, 2020–2024 рр. (тисяч \$)**

Бренд	2022	2023	2024	Ринкова частка, 2024 р., %
Всього	2 192	2 821	5 292	100%
1. ARTOXAN World Medicine (Great Britain)	2 048	2 065	1 703	32,19%
2. TENIKAM Tribestar Invest (Moldova)	-	56	2 072	39,15%
3. OXILITEN Grand Medical (Great Britain)	143	374	661	12,49%
4. TENOLIOF ROMPHARM (Georgia)	-	326	856	16,18%

Джерело: адаптовано автором на основі даних аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer» компанії «Proxima Research», січень 2025

визначити шляхом розрахунку індексу Херфіндаля-Хіршмана [12, с.85–86]. Індекс Херфіндаля-Хіршмана розраховується як сума квадратів часток усіх компаній, які представлені в даному сегменті ринку, за формулою:

$$HHI = D_1^2 + D_2^2 + D_3^2 + D_4^2 + K + D_n^2.$$

Чим більше значення індексу Херфіндаля-Хіршмана, тим вища концентрація гравців на ринку, і навпаки, чим менше значення — тим менша концентрація та сильнішою є конкуренція на ринку:

- $HHI < 1000$ — слабо концентрований ринок (висока конкуренція);
- $1000 < HHI < 1800$ — помірно концентрований ринок (середня конкуренція);
- $HHI > 1800$ — висококонцентрований ринок (низька конкуренція) [12, с. 86].

Обираємо для аналізу 2 потенційні молекули з АТС-класу М, які мають високі прирости та обсяги продажів за останні роки — еторикоксиб (etoricoxibum) та теноксикам (tenoxicamum). В 2024 році на фармацевтичному ринку України присутні 8 брендів з діючою речовиною еторикоксиб (Таблиця 7). Розрахуємо індекс Херфіндаля-Хіршмана, щоб зрозуміти наскільки конкурентний даний сегмент ринку:

$$HHI = 49,81^2 + 26,85^2 + 15,47^2 + 4,32^2 + 3,06^2 + 0,37^2 + 0,07^2 + 0,06^2 = 3 469,5.$$

Так як $HHI > 1800$, можна зробити висновок, що даний сегмент ринку висококонцентрований, з низькою конкуренцією.

Далі проаналізуємо ринок молекули теноксикам (tenoxicamum). В 2024 році на фармацевтичному ринку України присутні 4 бренди з діючою речовиною (Таблиця 8.). Розрахуємо індекс Херфіндаля-Хіршмана, щоб зрозуміти наскільки конкурентний даний сегмент ринку:

$$HHI = 32,19^2 + 39,15^2 + 12,49^2 + 16,18^2 = 2 986,7.$$

Як і в попередньому випадку, $HHI > 1800$, тому можна зробити висновок, що даний сегмент ринку висококонцентрований, з низькою конкуренцією.

Отже, фармацевтичній компанії КВЗ на даному етапі рекомендовано виведення нових продуктів з МНН еторикоксиб та теноксикам. Це дозволить зміцнити свої конкурентні позиції в даному терапевтичному сегменті.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, досягнення балансу різних категорій продуктів в портфелі компанії та відповідність портфелю існуючим потребам споживачів

є стратегічними підходами в оптимізації портфелю брендів фармацевтичної компанії в сучасних умовах. На основі проведеного ABC-аналізу, фармацевтичному підприємству КВЗ для оптимізації портфелю брендів рекомендовано розглянути можливість виведення нових брендів для посилення своїх позицій в категорії «Вироби медичного призначення» та в АТС-класах R (Засоби, що діють на респіраторну систему) і M (Засоби, що впливають на опорно-руховий апарат). Шляхом розрахунку індексу Херфіндала-Хіршмана для визначення кон-

центрації ринку КВЗ можна рекомендувати розглянути виведення нових продуктів з МНН еторикоксиб та теноксикам.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі портфелю брендів інших фармацевтичних компаній, як виробників лікарських засобів, так і фармацевтичних компаній, які займаються маркетингом лікарських засобів інших виробників. Це надасть змогу об'єктивізувати визначення стратегічних підходів до розвитку портфелю брендів фармацевтичних компаній.

Література

1. Кірсанов Д. Аптечний продаж за підсумками 2024 р. *Аптека online*. 2025. № 5(1476). URL: <https://www.apteka.ua/article/712849> (дата звернення: 04.08.2025).
2. Вдовічена О.Г., Дзундза Т.І. Управління портфелем бренду в сучасних ринкових умовах. *Регіональна економіка та управління*. 2017. 5 (18). С. 23–28. URL: https://www.researchgate.net/publication/331871050_Upravlinna_portfelem_brendu_v_suchasni_h_rinkovih_umovah (дата звернення: 04.09.2025).
3. Капферер Ж.-Н. Бренд назавжди: створення, розвиток, підтримка цінності бренду. Київ: Вершина, 2007. 345 с.
4. Michael A. Wiles, Neil A. Morgan, & Lopo L. Rego The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns. *Journal of Marketing*. 2012. Vol. 76. P. 38–58. URL: <https://asu.elsevierpure.com/en/publications/the-effect-of-brand-acquisition-and-disposal-on-stock-returns> (дата звернення: 05.08.2025).
5. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Кролевецька Ю.В. Формування портфелю брендів сучасного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 2. С. 36–39. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bses_2016_2_10 (дата звернення: 10.08.2025).
6. Змітрович Д.Д., Солнцев С.О. Портфель брендів компанії: структура та управління. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2018. Вип. 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/134960> (дата звернення: 10.08.2025).
7. Романченко Н.В., Кузнецова К.В. Управління продуктовим портфелем компаній на ринку фешн-ритейлу. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (Київ, 1 липня 2020 року). 2020. С. 51–59. URL: [https://openscilab.org/ua/konferenczii/suchasni-vikliki-i-aktualni-problemi-nauki-osviti-ta-virobnictva-mizhgaluzevi-disputi/](https://openscilab.org/ua/konferenczii/suchasni-vikliki-i-aktualni-problemi-nauki-osviti-ta-virobnictva-mizhgaluzevi-disputi/2020/07/01/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-internet-konferencija-suchasni-vikliki-i-aktualni-problemi-nauki-osviti-ta-virobnictva-mizhgaluzevi-disputi/) (дата звернення: 10.08.2025).
8. Peterdy Kyle. Ansoff Matrix. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/> (дата звернення: 14.08.2025).
9. Using The Ansoff Matrix to Develop Marketing Strategy. URL: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/08/01/using-ansoff-matrix-develop-marketing-strategy/> (дата звернення: 14.08.2025).
10. Замазій О. Актуальність використання ABC-аналізу запасів в управлінні прибутковістю підприємства з метою оптимізації оборотного капіталу. *Economic analysis*. 2022. 32 (4). С. 178–185. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.178> (дата звернення: 17.08.2025).
11. Дані аналітичної системи дослідження ринку «PharmXplorer»/«Фармстандарт» компанії Proxima Research. URL: <https://pharmxplorer.com.ua/> (дата звернення: 18.09.2025).
12. Окремий Р.Б., Мигаль О.Ф. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1, № 4. С. 81–88. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/16616> (дата звернення: 17.08.2025).

References

1. Kirsanov D. Aptechnyi prodazh za pidsumkamy 2024 r. *Apteka online*. 2025. № 5(1476). URL: <https://www.apteka.ua/article/712849> [in Ukrainian].
2. Vdovichena O.G., Dzundza T.I. Upravlinnia portfelem brendu v suchasnykh rynkovykh umovakh. *Regionalna ekonomika ta upravlinnia*, 2017. 5 (18). С. 23–28. URL: https://www.researchgate.net/publication/331871050_Upravlinnia_portfelem_brendu_v_suchasni_h_rinkovih_umovah [in Ukrainian].
3. Kapferer, J.-N. Brend nazavzhdy: stvorennia, rozvytok, pidtrymka tsinnosti brendu. Kyiv: Vershyna, 2007. 345 s. [in Ukrainian].

4. Michael A. Wiles, Neil A. Morgan, & Lopo L. Rego The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns. *Journal of Marketing*. 2012. Vol. 76. P. 38–58. URL: <https://asu.elsevierpure.com/en/publications/the-effect-of-brand-acquisition-and-disposal-on-stock-returns>
5. Kuzmynchuk N. V., Kutsenko T. M., Krolevetska Yu. V. Formuvannia portfelia brendiv suchasnoho pidpriemstva. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2016. Vyp. 2. С. 36–39. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bses_2016_2_10 [in Ukrainian].
6. Zmitrovych D. D., Solntsev S. O. Portfel brendiv kompanii: struktura ta upravlinnia. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh*. 2018. Vyp. 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/134960> [in Ukrainian].
7. Romanchenko N. V., Kuznietsova K. V. Upravlinnia produktovym portfelem kompanii na rynku feshn-ryteilu. *Suchasni vyklyky i aktualni problemy nauky, osvity ta vyrobnytstva: mizhhaluzevi dysputy: materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (Kyiv, 1 lypnia 2020 roku). 2020. С. 51–59. URL: <https://openscilab.org/ua/konferenczii/suchasni-vikliki-i-aktualni-problemi-nauki-osviti-ta-virobnictva-mizhgaluzevi-disputi/2020/07/01/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-internet-konferencija-suchasni-vikliki-i-aktualni-problemi-nauki-osviti-ta-virobnictva-mizhgaluzevi-disputi/> [in Ukrainian].
8. Peterdy Kyle. Ansoff Matrix. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/>
9. Using The Ansoff Matrix to Develop Marketing Strategy. URL: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/08/01/using-ansoff-matrix-develop-marketing-strategy/>
10. Zamazii O. Aktualnist vykorystannia AVS-analizu zapasiv v upravlinni prybutkovistiu pidpriemstva z me-toiu optymizatsii oborotnoho kapitalu. *Economic analysis*. 2022. 32 (4). С. 178–185. DOI: <https://doi.org/10.35774/econ-2022.04.178> [in Ukrainian].
11. Dani analitychnoi systemy doslidzhennia rynku “PharmXplorer”/“Farmstandart” kompanii Proxima Research. URL: <https://pharmxplorer.com.ua/> [in Ukrainian].
12. Okrepkyi R. B., Myhal O. F. Metodychni aspekty vykorystannia kilkisnykh indyikatoriv kontsentratsii tovarnoho rynku ta stupenia yoho monopolizatsii. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2016. Tom 1, № 4. С. 81–88. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/16616> [in Ukrainian].

УДК 658.8:339.138:664

Петухов Володимир Русланович

аспірант

Національного університету харчових технологій

Pietukhov Volodymyr

Postgraduate of the

National University of Food Technologies

ORCID: 0009-0009-7912-6223

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11464

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

PROSPECTS OF USING MARKETING TOOLS IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобальної конкуренції та динамічних змін споживчих переваг особливої актуальності набуває питання підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Цей сектор є одним із ключових для національної економіки, адже забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку ВВП та створює робочі місця. Водночас підприємства харчової промисловості стикаються із зростаючим тиском з боку іноземних виробників, коливаннями цін на сировину, зміною логістичних ланцюгів та високими вимогами споживачів до якості продукції.

В умовах таких викликів ефективне застосування маркетингових інструментів стає визначальним чинником формування конкурентних переваг. Маркетинг сьогодні виходить за межі традиційного просування продукції – він охоплює комплекс заходів зі створення цінності для споживача, розвитку бренду, управління комунікаціями, цифрової аналітики та побудови довгострокових відносин із клієнтами. Використання сучасних маркетингових підходів, зокрема цифрового маркетингу, бренд-менеджменту, CRM-технологій, інструментів контент- та інфлюенс-маркетингу, дає змогу підприємствам харчової промисловості не лише адаптуватися до ринкових умов, але й проактивно формувати споживчий попит.

Тому дослідження перспектив застосування маркетингових інструментів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості є важливим науковим і практичним завданням.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та визначення перспективних напрямів застосування сучасних маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в умовах динамічного ринкового середовища.

Матеріали і методи. Дослідження проведено з використанням системного, структурно-функціонального та комплексного підходів, що дозволили розглядати маркетингові інструменти як інтегровану складову стратегічного управління підприємством. Використано аналітичний метод для узагальнення наукових підходів, порівняльний аналіз для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду, економіко-статистичний метод для оцінки динаміки маркетингових та фінансових показників, експертний метод для визначення впливу цифрових інструментів, моделювання для побудови регресійної залежності конкурентоспроможності від ключових маркетингових факторів, а також графічний метод для наочного представлення результатів.

Матеріалами дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі маркетингу та управління конкурентоспроможністю підприємств, дані ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2021–2024 рр., що включають показники інвестицій у цифровий маркетинг, витрат на бренд-менеджмент та рекламні кампанії, кількість інновацій у продукції та рівень впровадження логістичних технологій.

Результати. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні маркетингові інструменти є невід’ємною складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Їх ефективне застосування дозволяє не лише підвищити ринкову стійкість, але й забезпечити довгостроковий розвиток у динамічному конкурентному середовищі.

Систематизація теоретичних підходів і практичного досвіду свідчить, що найбільш дієвими маркетинговими інструментами в умовах цифровізації є CRM-системи, SMM, контент-маркетинг, SEO, аналітика Big Data, таргетовані розсилки та email-маркетинг. Їх інтегроване використання формує синергетичний ефект, що виражається у зростанні лояльності клієнтів, підвищенні рівня персоналізації комунікацій, оптимізації маркетингових витрат і покращенні фінансових результатів.

Побудована регресійна модель для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» дала змогу кількісно оцінити вплив окремих маркетингових інструментів на конкурентоспроможність підприємства. Найбільший ефект продемонстрували інновації у продукції та упаковці, інвестиції в цифровий маркетинг і вдосконалення логістичних процесів. Це підтверджує необхідність поєднання маркетингових, технологічних і логістичних рішень у рамках єдиної стратегії розвитку підприємства.

Перспективи. Подальші дослідження можуть зосереджуватися на поглибленому емпіричному аналізі ефективності окремих маркетингових інструментів у різних сегментах харчової промисловості.

Ключові слова: маркетингові інструменти, конкурентоспроможність підприємства, харчова промисловість, цифрові технології.

Summary. Introduction. In today's conditions of global competition and dynamic changes in consumer preferences, the issue of increasing the competitiveness of food industry enterprises is of particular relevance. This sector is one of the key sectors for the national economy, as it ensures the food security of the state, forms a significant share of GDP and creates jobs. At the same time, food industry enterprises face increasing pressure from foreign producers, fluctuations in raw material prices, changes in logistics chains and high consumer demands for product quality. In the face of such challenges, the effective use of marketing tools becomes a determining factor in the formation of competitive advantages. Marketing today goes beyond traditional product promotion – it encompasses a set of measures to create value for the consumer, brand development, communications management, digital analytics and building long-term relationships with customers. The use of modern marketing approaches, in particular digital marketing, brand management, CRM technologies, content and influence marketing tools, allows food industry enterprises not only to adapt to market conditions, but also to proactively shape consumer demand.

Therefore, researching the prospects for the use of marketing tools in ensuring the competitiveness of food industry enterprises is an important scientific and practical task.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and identify promising areas for the application of modern marketing tools to increase the competitiveness of food industry enterprises in a dynamic market environment.

Materials and methods. The study was conducted using systemic, structural-functional and integrated approaches, which allowed considering marketing tools as an integrated component of strategic management of the enterprise. An analytical method was used to generalize scientific approaches, a comparative analysis to compare domestic and foreign experience, an economic and statistical method to assess the dynamics of marketing and financial indicators, an expert method to determine the impact of digital tools, modeling to build a regression dependence of competitiveness on key marketing factors, as well as a graphical method to visually present the results.

The materials of the study were scientific works of domestic and foreign scientists in the field of marketing and enterprise competitiveness management, data of PJSC "Myronivskyi Hliboproduct" for 2021–2024, which include indicators of investments in digital marketing, brand management and advertising campaigns, the number of product innovations and the level of implementation of logistics technologies.

Results. As a result of the study, it was found that modern marketing tools are an integral part of ensuring the competitiveness of food industry enterprises. Their effective application allows not only to increase market stability, but also to ensure long-term development in a dynamic competitive environment.

Systematization of theoretical approaches and practical experience shows that the most effective marketing tools in the context of digitalization are CRM systems, SMM, content marketing, SEO, Big Data analytics, targeted mailings and email marketing. Their integrated use creates a synergistic effect, which is expressed in the growth of customer loyalty, an increase in the level of personalization of communications, optimization of marketing costs and improvement of financial results.

The regression model built for PJSC "Myronivskyi Hliboproduct" made it possible to quantitatively assess the impact of individual marketing tools on the competitiveness of the enterprise. The greatest effect was demonstrated by innovations in products and packaging, investments in digital marketing and improvement of logistics processes. This confirms the need to combine marketing, technological and logistical solutions within a single enterprise development strategy.

Prospects. Further research can focus on an in-depth empirical analysis of the effectiveness of individual marketing tools in different segments of the food industry.

Key words: marketing tools, enterprise competitiveness, food industry, digital technologies.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток харчової промисловості України відбувається в умовах високої мінливості ринкового середовища, посилення конкуренції, зміни споживчих уподобань та необхідності адаптації до глобальних стандартів

якості. Підприємства галузі змушені шукати ефективні шляхи підвищення конкурентоспроможності, які забезпечують не лише стабільність діяльності, а й довгостроковий розвиток. Одним із ключових інструментів досягнення цих цілей є маркетинг, що

перетворився з функції збуту на стратегічний механізм управління ринковою поведінкою підприємства.

Попри значну увагу науковців і практиків до питань забезпечення конкурентоспроможності, особливої актуальності набуває питання інтеграції інноваційних маркетингових підходів у систему управління підприємством, що дозволяє формувати унікальні конкурентні переваги та підвищувати ринкову гнучкість.

Отже, постає необхідність у науковому обґрунтуванні перспектив застосування сучасних маркетингових інструментів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємств харчової промисловості з урахуванням специфіки галузі, поточних економічних викликів і тенденцій глобального ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі зустрічаються різні підходи до вивчення застосування маркетингових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Сучасні методології та концепції розвитку маркетингу в цій сфері досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники.

Вітчизняна науковиця О. Ю. Бочко [1] розглядає комплексний підхід до використання маркетингових інструментів. Вона підкреслює необхідність аналізу мікро-, міді- та макросередовища, що дозволяє ефективно взаємодіяти між виробниками, споживачами та товарами, а також формувати конкурентні переваги на регіональних ринках.

Макарова В. В., Таранченко В. В., Ткаченко А. В. [2] акцентують увагу на використанні сучасних інструментів, таких як CRM-системи, геоаналітика та мобільні додатки, для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Автори відзначають важливість системного підходу до збору та аналізу даних для прийняття стратегічних рішень.

Ткачук Г., Бурачек І., Виговський В., Сотник А., Бужимська К. [3] пропонують методику оцінки ринкової позиції підприємств, яка враховує фактори задоволеності споживачів продукцією та динаміку продажів. Автори підкреслюють, що ефективне застосування маркетингових інструментів дозволяє своєчасно коригувати стратегію компанії та забезпечувати стабільні конкурентні переваги.

Данько Ю., Колодяжна В. О. [4] досліджують регіональні та структурні особливості ринку, аналізують маркетингові стратегії, спрямовані на формування нішевих продуктів та підвищення їх конкурентоспроможності.

Зарубіжні дослідники також активно вивчають питання застосування маркетингових інструментів. Так, Е. Хамуші [5] розглядає вплив штучного інтелекту на маркетинг харчових продуктів, порівнюючи традиційні рекламні методи із сучасними стратегіями, орієнтованими на персоналізацію та прогнозування споживчих уподобань. Це дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Разом з тим, аналіз публікацій вказує на наявність низки прогалин у вітчизняних дослідженнях. Зокрема, бракує емпіричних досліджень, що демонструють вплив конкретних маркетингових інструментів на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості.

Метою статті є комплексне наукове дослідження та системне виявлення ефективних маркетингових інструментів, здатних забезпечувати підвищення конкурентоспроможності та посилення стратегічної стійкості підприємств харчової промисловості з урахуванням їх адаптації до динамічних умов ринкового середовища.

Матеріали і методи. Дослідження проведено із використанням комплексного підходу, що поєднує системний та структурно-функціональний аналіз, який дозволяє розглядати маркетингові інструменти як невід'ємну складову стратегічного управління підприємством. Для обробки та аналізу даних застосовувалися аналітичні методи узагальнення наукових концепцій, порівняльний аналіз для виявлення особливостей вітчизняного та міжнародного досвіду, а також моделювання для побудови регресійних залежностей впливу маркетингових факторів на конкурентоспроможність підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері маркетингу та управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості, а також дані ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2021–2024 рр.

Виклад основного матеріалу. Маркетингові інструменти є ключовим елементом стратегічного управління підприємствами харчової промисловості, оскільки вони забезпечують формування та реалізацію ефективних ринкових стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та посилення стратегічної стійкості. Для досягнення цих результатів підприємства використовують різноманітні методи та підходи, що дозволяють комплексно впливати на ринкову поведінку споживачів і бізнес-процеси.

Одним із найважливіших напрямів у цьому контексті є управління відносинами з клієнтами (CRM), яке дозволяє формувати та підтримувати базу споживачів, контролювати історію взаємодій і планувати подальші маркетингові активності. Використання CRM-систем, таких як Microsoft Dynamics 365, Salesforce або української платформи SalesDrive, сприяє автоматизації процесів, підвищенню оперативності прийняття рішень та покращенню якості обслуговування клієнтів, що безпосередньо впливає на рівень продажів та фінансову стабільність підприємства.

У тісному взаємозв'язку з CRM-системами знаходяться маркетингові активності у соціальних мережах, які виступають ефективним каналом комунікації та просування продукції. Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok та LinkedIn) дозволяють підприємствам залучати цільову аудиторію,

підвищувати впізнаваність бренду та формувати лояльність споживачів. Використання спеціалізованих інструментів для створення контенту та управління акаунтами, а також аналітичних платформ для відстеження ефективності кампаній, дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг та забезпечувати максимальний ефект від комунікаційних заходів.

Особливу увагу в сучасному маркетингу приділяють формуванню детального портрета клієнта на основі даних Big Data та аналітичних інструментів. Сегментація аудиторії за різними критеріями, включаючи вік, стать, географічне розташування та інтереси, дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та адаптувати маркетингові повідомлення під потреби конкретних груп споживачів. Це, у свою чергу, підвищує ефективність комунікацій та сприяє більш точному прогнозуванню попиту на продукцію підприємств харчової промисловості.

Контент-маркетинг залишається одним із основних інструментів залучення та утримання клієнтів, оскільки формує довіру до бренду та підвищує його впізнаваність. Використання різноманітних форматів контенту, включаючи статті, відео, блоги та інфографіку, дозволяє задовольнити інформаційні потреби споживачів та стимулює повторні покупки. Тригерні та таргетовані розсилки, які надсилаються на основі поведінкових характеристик клієнтів або їхніх дій, забезпечують високий рівень персоналізації комунікацій, що підвищує їхню ефективність та зменшує витрати на маркетинг.

Email-маркетинг, незважаючи на появу нових цифрових каналів, залишається дієвим інструментом підтримки взаємодії з клієнтами, особливо при автоматизації процесів розсилки та сегментації аудиторії. Це дозволяє своєчасно інформувати споживачів про акції, нові продукти або зміни у політиці підприємства, що позитивно впливає на фінансові результати та формування стабільної клієнтської бази. Крім того, пошукова оптимізація (SEO) є критично важливою для підвищення видимості сайту підприємства в інтернет-просторі, залучення органічного трафіку та підвищення конверсії. Використання аналітичних платформ для відстеження позицій сайту, аналізу конкурентів і оптимізації контенту дозволяє підприємствам досягати максимального ефекту від цифрової присутності.

Систематизувавши сучасні маркетингові інструменти, можна спрогнозувати їхній вплив на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості (табл. 1).

Аналіз даних Таблиці 1 свідчать, що сучасні маркетингові інструменти відіграють критично важливу роль у формуванні та зміцненні конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Так, впровадження CRM-систем дозволяє будувати міцні, довгострокові відносини з клієнтами, підвищуючи їхню лояльність та забезпечуючи стабільні продажі, що зміцнює ринкові позиції підприємства

і сприяє стійкому розвитку. Маркетинг у соціальних мережах та контент-маркетинг забезпечують формування позитивного іміджу бренду, збільшують охоплення аудиторії та залучають нових споживачів, що дозволяє підприємствам відрізнятися від конкурентів і завойовувати ринкові ніші.

Персоналізовані тригерні та таргетовані розсилки, а також email-маркетинг, підвищуючи ефективність комунікацій і конверсію, сприяють більш точному задоволенню потреб споживачів, що безпосередньо підвищує конкурентоспроможність підприємств за рахунок швидшого реагування на ринкові зміни. Пошукова оптимізація (SEO) забезпечує кращу видимість бренду та доступність продуктів для потенційних клієнтів, що дозволяє підприємствам збільшувати частку ринку і конкурувати з більшими представниками галузі.

У сучасних умовах українські підприємства харчової промисловості активно впроваджують різноманітні маркетингові інструменти для підвищення своєї конкурентоспроможності. Так, у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» впровадження геоаналітики значно покращило управління земельними ресурсами та логістичними процесами. Зокрема, компанія здійснила картографування третини свого земельного банку за допомогою 150 комбайнів, 99% з яких були оснащені системами Field View Drive. Це дозволило оптимізувати використання земельних ресурсів та знизити витрати на логістику [6, с. 52].

Корпорація «Рошен» застосовує маркетинговий моніторинг для оцінки конкурентоспроможності своєї продукції. Цей інструмент дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни в споживчих перевагах та адаптувати свою продукцію до вимог ринку, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності [6, с. 53].

Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» інтегрував мобільний додаток AgriChain Land для управління земельними ресурсами. Цей інструмент дозволяє ефективно керувати земельними активами, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства шляхом оптимізації використання земельних ресурсів [6, с. 54].

Комплексне застосування зазначених маркетингових інструментів створить синергетичний ефект, у межах якого підприємства можуть зміцнити свою ринкову позицію, підвищити лояльність клієнтів та оптимізувати фінансові результати. Це дозволить підприємствам харчової промисловості зміцнити конкурентні позиції, адаптуватися до динамічного ринкового середовища та утримувати конкурентні переваги на локальних і національних ринках.

Для проведення емпіричних досліджень, спрямованих на виявлення впливу маркетингових інструментів на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості, нами було побудовано регресійну модель. Аналіз проводився на матеріалах ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Таблиця 1

Маркетингові інструменти та їхній вплив на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості

Маркетинговий інструмент	Призначення	Практичне застосування	Очікуваний ефект для підприємств харчової промисловості	Вплив на конкурентоспроможність підприємств
1	2	3	4	5
CRM (управління відносинами з клієнтами)	Формування та підтримка бази клієнтів, автоматизація бізнес-процесів	Microsoft Dynamics 365, Salesforce, SalesDrive	Підвищення ефективності комунікацій, оптимізація продажів, зміцнення фінансових показників	Підвищення лояльності клієнтів, зміцнення позицій на ринку
SMM (маркетинг у соціальних мережах)	Залучення та взаємодія з аудиторією, підвищення впізнаваності бренду	Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn; Canva,	Підвищення лояльності споживачів, збільшення трафіку, зміцнення позицій на ринку	Покращення іміджу бренду, розширення ринкової частки
Портрет клієнта	Сегментація аудиторії, персоналізація пропозицій	Big Data, аналітичні платформи	Точне прогнозування попиту, підвищення ефективності комунікацій	Сприяє диференціації продукції та точному задоволенню потреб споживачів
Контент-маркетинг	Формування довіри до бренду, утримання клієнтів	Статті, відео, блоги, інфографіка	Збільшення впізнаваності бренду, стимулювання повторних покупок	Підвищення впливовості бренду, зміцнення ринкових позицій
Тригерні та таргетовані розсилки	Персоналізовані повідомлення на основі дій клієнтів	Платформи ADWISOR	Підвищення конверсії, ефективна комунікація з клієнтами	Збільшення швидкості реакції на потреби ринку, підвищення лояльності
Email-маркетинг	Автоматизація розсилок, сегментація аудиторії	SendPulse та інші платформи	Своєчасне інформування клієнтів, підвищення продажів та лояльності	Збільшення кількості повторних продажів
SEO (пошукова оптимізація)	Підвищення видимості сайту, залучення органічного трафіку	Serpstat, аналітика позицій, оптимізація контенту	Збільшення трафіку, покращення конверсії, зміцнення онлайн-присутності	Підвищення доступності бренду для споживачів, збільшення частки ринку

Джерело: узагальнено автором

До незалежних змінних було віднесено наступні маркетингові інструменти, які впливають на конкурентоспроможність підприємства:

X_1 — інвестиції в цифровий маркетинг, тис. грн/рік;

X_2 — витрати на бренд-менеджмент та рекламні кампанії, тис. грн/рік;

X_3 — інновації у продукції та упаковці, кількість нових продуктів на рік;

X_4 — впровадження технологій оптимізації логістики, бали.

Вихідні дані для дослідження впливу маркетингових інструментів на конкурентоспроможність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» наведені в таблиці 2.

Лінійна множинна регресія має вигляд:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 \quad (1)$$

Після застосування методу найменших квадратів отримаємо модель:

$$Y = 1 + 0,0001X_1 + 0,0002X_2 + 0,3X_3 + 0,2X_4 \quad (2)$$

Доданки можна інтерпретувати наступним чином:

1 — базовий рівень конкурентоспроможності без застосування маркетингових інструментів;

0,01 X_1 — кожні додаткові 1000 тис. грн на цифровий маркетинг підвищують індекс конкурентоспроможності на 0,1 одиниць;

Таблиця 2

Вихідні дані для дослідження впливу маркетингових інструментів на конкурентоспроможність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Рік	X_1 , тис. грн	X_2 , тис. грн	X_3 , од.	X_4 , бал
2021	1200	800	3	7
2022	1500	950	4	8
2023	1800	1100	5	9
2024	2000	1250	6	9

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

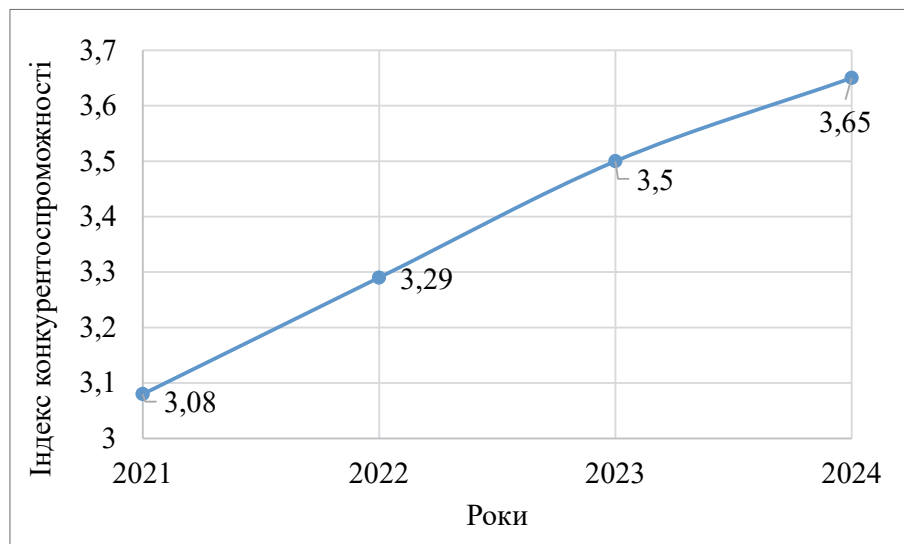


Рис. 1. Вплив маркетингових інструментів на конкурентоспроможність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»
Джерело: сформовано автором

$0,02 X_2$ — кожен 1000 тис. грн на бренд-менеджмент додають 0,2 одиниць;

$3 X_3$ — впровадження кожного нового продукту підвищує конкурентоспроможність на 0,3 одиниці;

$2 X_4$ — кожен бал покращення логістичної ефективності додає 0,2 одиниці індексу.

Для наочності побудуємо графік, що демонструє сукупний вплив маркетингових інструментів на конкурентоспроможність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (рис. 1).

Дана модель дозволяє кількісно оцінити вплив конкретних маркетингових інструментів на конкурентоспроможність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», а також прогнозувати, як зміни інвестицій у маркетинг та інновації можуть вплинути на ринкові показники.

Таким чином, традиційні підходи до просування продукції поступово відходять у минуле, поступаючись місцем комплексним стратегіям, що інтегрують цифрові технології, аналітичні методи та персоналізований підхід до споживача. Цифровізація бізнес-процесів та активне використання e-commerce дозволяють підприємствам не лише розширювати канали збуту, а й оперативно реагувати на зміни попиту, формуючи таргетовані пропозиції, що відповідають потребам конкретних споживчих сегментів. Водночас активне впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) і аналітики Big Data забезпечує можливість прогнозування поведінки споживачів, підвищуючи ефективність маркетингових рішень і сприяючи формуванню лояльної аудиторії.

Підвищення значення брендингу та управління репутацією стає ключовим фактором у створен-

ні стійких конкурентних переваг. Споживачі все більше оцінюють не тільки якість продукції, а й соціально-етичні аспекти діяльності підприємств, включаючи екологічність виробництва, прозорість бізнес-процесів та соціальну відповідальність. Інтеграція концепцій етичного маркетингу та соціально відповідальних практик дозволяє формувати позитивний імідж бренду, що в перспективі підвищує довіру споживачів і сприяє збільшенню ринкової частки.

Інноваційний маркетинг відіграє важливу роль у забезпеченні диференціації підприємств харчової промисловості. Впровадження нових смакових рішень, функціональних продуктів, сучасної упаковки та інтерактивних каналів комунікації створює передумови для формування унікальної пропозиції, що відокремлює компанію від конкурентів. Використання краудсорсингу, соціальних мереж та платформ для тестування нових продуктів дозволяє не лише залучати споживачів до процесу інновацій, а й отримувати оперативний зворотний зв'язок, що сприяє більш точному прогнозуванню попиту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отримані результати доводять, що застосування маркетингових інструментів та впровадження інноваційних он-лайн технологій сприяють зміцненню ринкових позицій підприємств харчової промисловості, розширенню каналів збуту та підвищенню адаптивності до змін ринкової кон'юнктури.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому емпіричному аналізі ефективності окремих маркетингових інструментів у різних підгалузях харчової промисловості.

Література

1. Маркетингові інструменти функціонування регіональних ринків молочної продукції : монографія / О. Ю. Бочко. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. 228 с.
2. Макарова В.В., Таранченко В.В., Ткаченко А.В. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств та їх експортного потенціалу. *Академічні візії*. 2025. Вип. 39. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1613> (дата звернення: 09.09.2025).
3. Ткачук Г., Бурачек І., Виговський В., Сотник А., Бужимська К. Маркетинговий моніторинг для визначення конкурентоспроможності харчового підприємства. *Економіка АПК*. 2024. Том 31, № 4. С. 67–77. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-31-4-2024/marketingovy-monitoring-dlya-viznachennya-konkurentospromozhnosti-kharchovogo-pidpriyemstva> (дата звернення: 12.09.2025).
4. Данько Ю.І., Колодяжна В.О. Маркетингові інструменти стратегічного розвитку виробництва крафтової продукції АПК. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 6. URL <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/72/67> (дата звернення: 06.09.2025).
5. Khamoushi E. (2024) *AI in Food Marketing from Personalized Recommendations to Predictive Analytics: Comparing Traditional Advertising Techniques with AI-Driven Strategies*. URL: <https://arxiv.org/pdf/2410.01815> (дата звернення: 15.09.2025).
6. Чикуркова А., Покотильська Н., Добровольська Е., Чорнобай Л., Пацарнюк О. Маркетинговий моніторинг як інструмент оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в агропромисловому комплексі. *Економіка АПК*. 2025. Том 32, № 1. С. 47–58. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-32-1-2025/marketingovy-monitoring-yak-instrument-otsinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstv-kharchovoyi-promislovosti-v-agropromislovomu-kompleksi> (дата звернення: 17.09.2025).

References

1. Bochko O. Yu. (2018) *Marketynhovi instrumenty funktsionuvannya rehionalnykh rynkiv molochnoi produktsii* [Marketing tools for the functioning of regional dairy markets]. HALYCH-PRESS, 228 p. [in Ukrainian].
2. Makarova V. V., Taranchenko V. V., Tkachenko A. V. (2025) *Marketynhovi instrumenty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii ahrarnykh pidpriemstv ta yikh eksportnoho potentsialu* [Marketing tools to increase the competitiveness of agricultural products and their export potential]. *Academic visions*, vol. 39. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1613> [in Ukrainian].
3. Tkachuk G., Burachek I., Vyhovsky V., Sotnyk A., Buzhymyska K. (2024) *Marketynhovyi monitorynh dlia vyznachenia konkurentospromozhnosti kharchovoho pidpriyemstva* [Marketing monitoring to determine the competitiveness of a food enterprise]. *Agriculture and Industrial Complex Economics*, Vol. 31, № 4, pp. 67–77. Available at: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-31-4-2024/marketingovy-monitoring-dlya-viznachennya-konkurentospromozhnosti-kharchovogo-pidpriyemstva> [in Ukrainian].
4. Danko Yu. I., Kolodyazhna V. O. (2023) *Marketynhovi instrumenty stratehichnoho rozvytku vyrobnytstva kraftovoi produktsii APK* [Marketing tools for strategic development of craft production in the agricultural sector]. *Change management and innovation*, № 6. Available at: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/72/67> [in Ukrainian].
5. Khamoushi E. (2024) *Shtuchnyi intelekt u marketynhu produktiv kharchuvannia: vid personalizovanykh rekomendatsii do prohnoznoi analityky: porivniannia tradytsiinykh reklamnykh metodiv zi stratehiiamy na osnovi shtuchnoho intelektu* [AI in Food Marketing from Personalized Recommendations to Predictive Analytics: Comparing Traditional Advertising Techniques with AI-Driven Strategies]. Available at: <https://arxiv.org/pdf/2410.01815>
6. Chykurkova A., Pokotylska N., Dobrovolska E., Chornobay L., Patsarniuk O. (2025) *Marketynhovyi monitorynh yak instrument otsinky konkurentospromozhnosti pidpriyemstv kharchovoi promyslovosti v ahropromyslovomu kompleksi* [Marketing monitoring as a tool for assessing the competitiveness of food industry enterprises in the agro-industrial complex]. *Agriculture and Industrial Complex Economics*, Vol. 32, № 1, pp. 47–58. Available at: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-32-1-2025/marketingovy-monitoring-yak-instrument-otsinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstv-kharchovoyi-promislovosti-v-agropromislovomu-kompleksi> [in Ukrainian].

УДК 338.43.02–043.86:635.1/.8]:339.138

Харенко Андрій Олександрович

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

Kharenko Andrii

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor Department of Marketing
Uman National University
ORCID: 0000-0003-1240-0944*

Бортник Тетяна Іванівна

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

Bortnyk Tatiana

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

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11466

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ВИРОБНИКІВ ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

ENSURING THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL PRODUCERS OF VEGETABLE PRODUCTS ON THE BASIS OF MARKETING

Анотація. Вступ. Попри наявність потенціалу розвитку галузі овочівництва характерна низка системних проблем, зумовлених домінуванням серед товаровиробників господарств населення та недосконалістю логістичної інфраструктури. Низький рівень концентрації виробництва унеможливує впровадження сучасних технологій, негативно позначається на якості продукції та послаблює позиції виробників у маркетингових каналах збуту, що посилює залежність від посередників і переробників. Деструктивний вплив на галузь посилюється внаслідок військових дій. За таких умов функціонування ефективним інструментом адаптації виступає впровадження системного маркетингового підходу в управління підприємствами, що сприятиме підвищенню їх гнучкості та здатності діяти в умовах ринкової турбулентності.

Мета. Розробка теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій спрямованих на забезпечення розвитку виробників овочової продукції на засадах маркетингу із врахуванням умов середовища функціонування сформованого під впливом війни.

Матеріали і методи. Інформаційним базисом проведеного дослідження є напрацювання наукової спільноти та практиків, що стосуються досліджуваної проблеми, офіційні матеріали Державної служби статистики України, результати власних спостережень і розвідок авторів, експертні висновки.

Досягнення поставленої в дослідженні мети забезпечувалося шляхом застосування комплексу загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема: наукової абстракції, теоретичного узагальнення, індуктивного, дедуктивного, PEST- та SWOT-аналізу, абстрактно-логічного.

Результати. Ринок овочової продукції в Україні має внутрішню орієнтацію та є стратегічним елементом продовольчої безпеки держави. Сучасний етап його розвитку і функціонування відзначається впливом несприятливих факторів середовища, низьким рівнем маркетингової зрілості і концентрації виробництва у більшості виробників, обмеженою кооперацією та слабкою інтеграцією в ефективні канали збуту. При цьому лише великі спеціалізовані компанії демонструють системне

застосування маркетингових стратегій, орієнтованих на формування бренду, забезпечення якості, сертифікацію продукції та розвиток партнерських відносин.

Водночас наявні можливості – розвиток кооперації, впровадження європейських стандартів, розширення експортної географії, державна й міжнародна підтримка – створюють потенціал для якісного зростання товаровиробників через модернізацію збутових систем і переорієнтацію на потреби кінцевого споживача. З огляду на це, підприємствам овочевому сегмента доцільно трансформувати маркетинг із допоміжної функції у стратегічний механізм управління. Пріоритетними напрямками мають стати підвищення маркетингової компетентності менеджменту, розвиток кооперації для зміцнення переговорної позиції, впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій у B2B та B2C-сегментах, а також перехід до бренд-орієнтованої ринкової моделі, заснованої на довірі, репутації та довгостроковій лояльності споживачів.

Перспективи. Подальші дослідження полягатимуть в поглибленні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування і рівня конкурентоспроможності суб'єктів овочевих виробництва шляхом удосконалення механізмів їх маркетингової діяльності.

Ключові слова: виробники овочів, середовище функціонування, ефективний розвиток, маркетинг, управління маркетингом, кооперація.

Summary. Introduction. Despite the potential for development in the vegetable growing sector, there are a number of systemic problems caused by the dominance of small-scale producers and the inadequacy of the logistics infrastructure. The low level of production concentration makes it impossible to introduce modern technologies, worsens product quality, and weakens the position of producers in marketing channels, which increases their dependence on intermediaries and processors. The destructive impact on the industry has intensified as a result of military action. Under such conditions, an effective tool for adaptation is the introduction of a systematic marketing approach to enterprise management, which will increase their flexibility and ability to operate in conditions of market turbulence.

Objective. Development of theoretical provisions and justification of practical recommendations aimed at ensuring the development of vegetable producers on the basis of marketing, taking into account the conditions of the environment formed under the influence of war.

Materials and methods. The information basis for the study is the work of the scientific community and practitioners related to the issue under investigation, official materials from the State Statistics Service of Ukraine, the results of the authors' own observations and research, and expert conclusions.

The achievement of the research objective was ensured through the application of a set of general scientific and special methods of cognition, in particular: scientific abstraction, theoretical generalization, inductive, deductive, PEST and SWOT analysis, abstract-logical analysis.

Results. The vegetable market in Ukraine is domestically oriented and is a strategic element of the country's food security. The current stage of its development is marked by the influence of unfavorable environmental factors, low marketing maturity and concentration of production among most producers, limited cooperation, and weak integration into effective distribution channels. At the same time, only large specialized companies demonstrate the systematic application of marketing strategies focused on brand building, quality assurance, product certification, and the development of partnerships.

At the same time, existing opportunities – the development of cooperation, the introduction of European standards, the expansion of export geography, and state and international support – create the potential for qualitative growth of commodity producers through the modernization of distribution systems and a reorientation toward the needs of the end consumer. In view of this, it is advisable for companies in the vegetable segment to transform marketing from a supporting function into a strategic management mechanism. The priority areas should be to improve the marketing competence of management, develop cooperative models to strengthen the negotiating position, the introduction of integrated marketing communications in the B2B and B2C segments, and the transition to a brand-oriented market model based on trust, reputation, and long-term consumer loyalty.

Prospects. Further research will focus on deepening theoretical and methodological foundations and developing practical recommendations for improving the efficiency and competitiveness of vegetable producers by improving their marketing mechanisms.

Key words: vegetable producers, operating environment, effective development, marketing, marketing management, cooperation.

Постановка проблеми. В структурі валової продукції аграрного сектора України галузь овочівництва займає лише 5–6%, проте вона є важливою складовою системи забезпечення продовольчої безпеки країни. Від рівня доступності овочів для кінцевих споживачів та підприємств переробної промисловості, в значній мірі, залежатиме формування передумов для стабільного соціально-економічного розвитку держави. Не зважаючи на стратегічну пози-

цію та наявність передумов для подальшого розвитку даному сегменту внутрішнього продовольчого ринку притаманний ряд проблем, що мають довготривалу історію. В значній мірі вони обумовлюються структурою виробництва, в якій ключовою групою товаровиробників (питома вага 85–90% за обсягами) є дрібні господарюючі суб'єкти, а також недосконалістю логістичної інфраструктури. Наявність зазначених проблем здійснює ефект синергії на ефективність

господарської діяльності більшості господарств. Так, низький рівень концентрації виробництва не дає змоги аграріям забезпечити ведення діяльності на основі сучасного технологічного оснащення, що негативно позначається на якісних параметрах продукції, а відсутність можливості формування достатньо великих її партій не дозволяє діяти максимально ефективно при формуванні маркетингових каналів розподілу, оскільки ініціатива належить торговим посередникам та переробним підприємствам. Все це має місце на фоні досить обмежених можливостей для зберігання та післязбиральної доробки.

Свій негативний внесок в поточну ситуацію внесла і війна розпочата РФ. В першу чергу вона призвела до значних втрат у виробничому потенціалі галузі, оскільки значні виробничі площі та потужності для зберігання опинилися в окупації або зоні активних бойових дій. На фоні міграційних процесів і зниження купівельної спроможності населення спостерігалось масштабне руйнування комерційних зв'язків між суб'єктами ринку (особливо в сегменті свіжих овочів), загострення конкурентної боротьби між виробниками, а ринкові механізми при цьому зазнали значних трансформацій. За таких умов в бізнес-середовищі виникає потреба у необхідності переосмислення його суб'єктами стратегій подальшого функціонування. Ефективним базисом даного процесу може бути повноцінна та системна маркетингова діяльність інтегрована в управління підприємством. Реалізація зазначеного підходу дозволить покращити адаптацію товаровиробників до мінливих умов оточуючого середовища, зробить їх гнучкішими, сприятиме налагодженню продуктивного діалогу із цільовими аудиторіями на засадах рівноправ'я та врахування інтересів всіх зацікавлених сторін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Належність галузі овочівництва до традиційних в аграрному секторі України забезпечила їй високий ступінь інтересу з боку наукової спільноти, а отже і широке розмаїття досліджень з різних аспектів функціонування та розвитку. Розглядаючи лише маркетинговий кластер стосовно досліджуваної галузі слід відмітити дві категорії напрацьованих вчених-економістів: 1) пов'язані безпосередньо із товаровиробниками, 2) стосуються функціонування профільного сегмента національного продовольчого ринку. В контексті першого сегмента слід звернути увагу на наступне: колектив авторів на чолі з Логошою Р. за результатами наукового пошуку [1] встановив недостатній рівень застосування суб'єктами галузі маркетингових інструментів, що негативно позначається на ефективності їх діяльності та запропонував парадигму подальшого розвитку на основі, в якості базису, двох альтернативних стратегій: інноваційної та «наздоганяючого розвитку»; а також до їх доробку слід віднести узагальнення теоретичних і методологічних підходів та формування практич-

них рекомендацій відносно здійснення маркетингових досліджень ринку овочевої продукції в Україні [2]. Натомість Лазебник В. В. і Нагорна О. В. в своїх дослідженнях зосередили увагу на кон'юктурі профільного ринку, діяльності дрібних/середніх товаровиробників, визначенні основних проблемних моментів у їх функціонуванні та обґрунтували доцільність реалізації їх маркетингової діяльності на основі комплексу 5 Р [3]; результати вивчення взаємозв'язку та розбіжностей у реалізації концепцій маркетингу і логістики виробниками плодоовочевої продукції висвітлено Рожко Н. Я. [4]; проблемами створення додаткової вартості в регіональних кластерах виробництва овочевої продукції займалися Боліла С. Ю. та Кириченко Н. В. [5]; науковий здобуток Легедзи Д. Г. стосовно піднятої проблеми знаходиться у призмі дослідження логістичних підходів при збуті овочів аграрними товаровиробниками [6]; питання розвитку виробництва овочів у регіональному контексті відображено в праці Галат Л. М. [7]; тематика пов'язана із процесом формування конкурентоспроможності продукції на основі маркетингу вивчалася Гуменюк А. В. та Школенко А. Б. [8]. Проблематика функціонування та розвитку ринку овочевої продукції підіймалася Борщик В. М. [9], Копитко В. І. / Копитко О. В. [10], Сало А. І. [11], Духницьким Б. [12], Семендою О. В. / Корман І. І. [13], Шведем В. А. [14], при цьому останні три оприлюднені результати дослідження враховують реалії війни розв'язаної РФ проти України. Напрацювання інших науковців та їх внесок мають не менш важливе значення для вирішення піднятої проблеми.

Спільною для вище наведеного блоку публікацій є теза щодо ключової ролі маркетингу в розвитку як бізнесу безпосередніх виробників овочевої продукції, так і профільного ринку в цілому. Проте, пропонувані в них підходи до впровадження і реалізації маркетингу в діяльності господарюючих суб'єктів ґрунтувалися на осмисленні умов зовнішнього макро- і мікросередовища, що мали місце переважно в довоєнний період. Крім того, не зважаючи на багатогранність проведених досліджень, маркетингова діяльність так і не стала системним базисом розбудови бізнесу переважної більшості аграріїв з різних причин. Триваюча агресія РФ проти України призвела до радикальної трансформації в даному аспекті, що проявилось як у негативних моментах (вимушена релокація, дефіцит ресурсів, зміни у запитах споживачів, ін.) так і нових можливостях (наприклад, поява «вікна можливостей» для виходу на нові ринки та розширення присутності на вже освоєних, зростання рівня усвідомлення дрібними/середніми товаровиробниками доцільності системного впровадження маркетингу в свою діяльність для пристосування до нових реалій та ін.). Очевидно, що вище наведені аргументи роблять актуальними подальші наукові пошуки і в першу чергу це стосується безпосередніх виробників свіжих овочів.

Метою статті є розробка теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій спрямованих на забезпечення розвитку виробників овочової продукції на засадах маркетингу із врахуванням умов середовища функціонування сформованого під впливом війни.

Матеріали і методи. Інформаційним базисом проведеного дослідження є напрацювання наукової спільноти та практиків, що стосуються досліджуваної проблеми, офіційні матеріали Державної служби статистики України, результати власних спостережень і розвідок авторів, експертні висновки.

Теоретико-методичну основу дослідження складає доробок вчених-економістів і практиків пов'язаний із пошуком ефективних інструментів забезпечення розвитку товаровиробників овочів відкритого ґрунту на засадах маркетингу. Досягнення поставленої в дослідженні мети забезпечувалося шляхом застосування комплексу загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, використано метод наукової абстракції та теоретичного узагальнення для розкриття сутності ключових понять і дефініцій, пов'язаних із досліджуваною проблематикою; індуктивний і дедуктивний методи — для збору, систематизації та опрацювання інформаційних даних, теоретичного осмислення проблем і уточнення змісту окремих категорій. Метод PEST-аналізу застосовано з метою оцінки зовнішніх чинників впливу на діяльність суб'єктів ринку овочової продукції, тоді як SWOT-аналіз використано для виявлення сильних і слабких сторін підприємств-виробників та визначення перспектив їх подальшого розвитку. Абстрактно-логічний метод слугував основою для теоретичного узагальнення отриманих результатів і формулювання обґрунтованих висновків.

Виклад основного матеріалу. Виробництво овочової продукції в Україні посідає стратегічне місце у формуванні продовольчої безпеки держави та забезпеченні належного рівня харчування населення. Цей сегмент національного ринку харчових продуктів має переважно внутрішню орієнтацію, оскільки ключові параметри попиту й пропозиції

визначаються взаємодією вітчизняних виробників і споживачів (табл. 1). Водночас функціонування ринку супроводжується проведенням експортно-імпортних операцій, що зумовлено періодичними коливаннями балансу пропозиції — надлишками в окремі сезони та дефіцитом у зимово-весняний період. Загалом обсяги виробництва овочів українськими сільгоспвиробниками здатні забезпечити потреби внутрішнього ринку на рівні фізіологічних норм споживання.

Специфіка продукції досліджуваної галузі полягає в її універсальності — можливості реалізації як у свіжому вигляді, так і після технологічної переробки. Таким чином, у структурі овочового ринку можна виокремити базис у вигляді свіжої продукції та надбудову, представлену переробленими продуктами. Перший кластер поділяється на два блоки: овочі відкритого (95% від загального обсягу виробництва станом на 2021 рік) та закритого ґрунту (відповідно 5%). Виробники продукції представляють практично всі регіони України, проте слід відмітити наявність чітко вираженої спеціалізації: теплолюбиві культури (томат, огірок, перець, цибуля) в промислових масштабах вирощують, переважно, в зоні Степу (бажано на поливі); холодостійкі (капуста, картопля) — на Поліссі; коренеплоди (морква, столовий буряк), цукрову кукурудзу, зелений горошок — у Лісостепу. Також, важливими чинниками розміщення виробництва є наявність необхідних інфраструктурних об'єктів, розвинутої транспортної мережі, а також наближеність до ринків збуту. В довоєнний період у розрізі областей лідерами виступали наступні: Херсонська — 12,3% від загального обсягу; Львівська — 8,6%; Дніпропетровська — 7,8%; Київська — 7%; Миколаївська — 6,3%; Полтавська, Харківська і Вінницька — понад 5% [16].

Виробництво овочів відкритого ґрунту в Україні характеризується високою структурною різноманітністю господарюючих суб'єктів, що відрізняються за масштабом діяльності, рівнем спеціалізації, ступенем інтеграції маркетингових підходів у систему управління бізнесом та іншими параметрами.

Таблиця 1

Баланс овочів (без картоплі) і баштанних продовольчих культур (включаючи консервовану та сушену продукцію в перерахунку на свіжу), тис. т [15]

Показник	2019р.	2020р.	2021р.
Виробництво	10244	10148	10438
Зміна запасів	451	437	665
Імпорт	313	292	343
Усього ресурсів	10106	10003	10116
Експорт	284	297	276
Витрачено на корм	1535	1512	1552
Витрачено на посів	111	110	113
Втрати	1252	1238	1309
Фонд споживання	6924	6848	6866

Загалом можна виокремити кілька типових категорій виробників:

- до першої, найчисельнішої групи, належать господарства населення (переважно з площею до 2 га), що займаються виробництвом товарної продукції. Їхня діяльність здебільшого базується на вирощуванні однієї-двох культур, з чітко сформованою сезонною стратегією. В якості трудових ресурсів виступають члени сім'ї, а наймана праця використовується переважно під час збору врожаю.
- другу групу формують фізичні особи-підприємці, які організовують виробництво на власних або орендованих ділянках площею до 50 га. Вони орієнтуються на вузьку спеціалізацію — вирощування однієї культури у кількох сортових варіантах, хоча трапляються й приклади більш диверсифікованого асортименту.
- до третьої відносяться середні та великі сільсько-господарські підприємства, для яких овочівництво не є профільною галуззю. Їхня маркетингова стратегія ґрунтується на використанні локальних переваг — наприклад, виборі культур, найбільш адаптованих до природно-кліматичних умов регіону.
- четверта — великі спеціалізовані виробники, які часто функціонують як елементи вертикально інтегрованих структур, що об'єднують виробництво, переробку та збут у єдиному корпоративному ланцюгу. Для них характерна системна маркетингова політика, орієнтована на формування стабільного бренду, розширення ринків збуту та контроль якості на всіх етапах створення продукту.

Моніторинг вітчизняного ринку овочів в контексті формування пропозиції свідчить, що на ньому практично відсутні підприємства, які б охоплювали повний асортимент. Спеціалізація товаровиробників формується переважно під впливом географічного розташування та природно-кліматичних умов. Розпорошеність виробництва серед численних господарств негативно позначається на забезпеченні передбачених якісних параметрів продукції. Лише великі компанії, орієнтовані на експорт або співпрацю з національними торговельними мережами, ведуть цілеспрямовану роботу щодо впровадження системи управління якістю, зокрема стандарту НАССР, що позитивно впливає на рівень довіри до їхнього бренду з боку партнерів та споживачів. Досліджуваний кластер аграрного ринку функціонує за моделлю досконалої конкуренції, де вплив окремого виробника на ціноутворення мінімальний, а отже базовим методом є поєднання виробничих, логістичних і збутових витрат із націнкою продавця, тоді як верхню межу визначають якість продукту та баланс попиту й пропозиції. Таким чином, підвищення дохідності бізнесу відбувається переважно через оптимізацію витрат та створення додаткової цінності для споживача (наприклад, пакування, фасування чи пропозиції вже помитої продукції).

Ускладнює ситуацію високий ступінь тінізації комерційних контактів через наявність великої кількості дрібних «неофіційних» посередників, що працюють за готівку без належного документального супроводу, особливо це стосується сегменту представленого господарствами населення. Оскільки, значна кількість товарних позицій на ринку овочів має у свіжому вигляді обмежений термін придатності ефективність збутової політики виробників значною мірою визначається правильним вибором каналів розподілу, тому важливо максимально ефективно використати часові «вікна можливостей» для реалізації, що з точки зору стратегії передбачає формування гнучкої системи партнерських взаємин між виробниками, з одного боку, та переробними підприємствами, трейдерами, роздрібними мережами іншого. Передбачається, що даний процес повинен базуватися на актуальній інформації про кон'юнктуру ринку, проте на практиці ці умови часто не дотримуються, через що, в першу чергу, дрібні виробники регулярно стикаються з фінансовими втратами. В контексті комунікаційної діяльності зусилля більшості товаровиробників спрямовані переважно на B2B-сегмент (налагодження контактів із посередниками, оптовими покупцями та переробними підприємствами). Аналіз практик показує, що незалежно від масштабу бізнесу, аграрії роблять ставку на персональні продажі та інструменти стимулювання збуту, тоді як інші канали комунікацій використовуються як допоміжні. Водночас їх інтегроване застосування дозволяє досягти синергетичного ефекту та зміцнити позиції на ринку.

В довоєнний період зовнішнє макро і мікросередовище функціонування досліджуваних товаровиробників можна в загальному оцінити як сприятливе. Проте, початок повномасштабної війни розпочатої РФ проти України спричинив ланцюгову реакцію, що в результаті призвела до різкого погіршення оцінки багатьох параметрів. Серед ключових чинників, що формують поточне середовище функціонування товаровиробників, слід виокремити [13; 17; 18; 19]:

- політичні: військова агресія РФ, що спричинила структурні зрушення у виробничо-логістичних ланцюгах; рівень міжнародної підтримки з боку партнерських держав та міждержавних організацій; активізацію процесів євроінтеграції, що знаходить відображення у поступовій гармонізації національного законодавства з нормами ЄС; дії іноземних урядів щодо лібералізації доступу українських виробників до зовнішніх ринків; підвищення готовності бізнесу до адаптації в нових інституційно-економічних умовах, а також реалізацію державних програм підтримки галузі; вплив санкцій запроваджених проти РФ на зовнішньоекономічну діяльність та її логістику.
- економічні: динаміка інфляційних процесів у національній економіці; стабільно високий рівень внутрішнього попиту на продукцію галузі; наявність,

хоча й обмеженого, доступу до зовнішніх ринків збуту, насамперед країн Європейського Союзу. Водночас спостерігається структурний дисбаланс у виробництві окремих видів овочевої продукції, що зумовило збільшення обсягів імпорту та посилення конкурентного тиску на внутрішньому ринку. Значний інтерес до розвитку овочівництва демонструють аграрії центральних і західних регіонів країни, що свідчить про формування нових центрів галузевої активності.

- соціальні: дефіцит трудових ресурсів, спричинений масштабними міграційними процесами та мобілізацією населення до лав Збройних Сил України; скорочення чисельності населення, яке постійно проживає на території держави; зростання попиту на продукцію, що відповідає принципам здорового харчування, посилення інтересу до органічних овочів і підтримки локальних виробників; зниження купівельної спроможності значної частини населення підвищує еластичність попиту за ціною, що зумовлює посилення цінової конкуренції на внутрішньому ринку.
- технологічні: часткова втрата виробничих ресурсів галузі, в першу чергу земельних, через окупацію та перебування в зоні бойових дій регіонів де культивувалося виробництво саме овочевої продукції; релокація бізнесу в інші регіони України; стан інфраструктури та рівень її відповідності потребам виробників; здатність виробників забезпечувати необхідний рівень якісних параметрів продукції; орієнтація товаровиробників на насіннєвий матеріал і ЗЗР іноземного виробництва; застосування цифрових технологій у виробничих процесах і при просуванні продукції.

Не зважаючи на досить серйозні виклики воєнного часу, що постали перед господарюючими суб'єктами досліджуваного ринку, одержані за допомогою SWOT-аналізу результати (табл. 2) свідчать про наявність позитивних моментів, реалізація яких дозволить забезпечити їм ефективне функціонування та розвиток в довгостроковій перспективі. В цілому ринок овочевої продукції України має потужний потенціал розвитку завдяки комбінації природних, кадрових і ринкових переваг. Висока якість земельних ресурсів, сприятливий клімат та постійний попит формують стійку базу для зростання, а доступна оренда землі й відносно низька вартість робочої сили створюють передумови для конкурентоспроможності вітчизняних виробників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Підсилює ці позиції і зростаюча роль державних та міжнародних програм підтримки галузі. Водночас внутрішнє середовище демонструє низку слабких місць, що стримують формування ефективної маркетингової стратегії. Дрібнодисперсна структура виробництва, слабкий рівень кооперації, низька культура стратегічного планування та обмежене використання маркетингових інструментів призводять до втрати ринкових мож-

ливостей товаровиробниками, а надмірна залежність від посередників у розподілі продукції обмежує контроль над ціноутворенням і знижує маржинальність бізнесу. Глобальною проблемою для більшості підприємств галузі є критичний дефіцит потужностей для зберігання продукції з метою продовження термінів її збуту, позитивно вплинути на вирішення якої дозволить розвиток кооперації. Натомість розширення географії експорту, впровадження системи управління якістю (НАССР) та підвищення рівня маркетингової зрілості підприємств можуть стати ключовими драйверами зростання. Таким чином, у стратегічному вимірі маркетинг повинен стати в діяльності товаровиробників системним підходом до формування конкурентних переваг. Стосовно галузі в цілому основними напрямками розвитку мають стати: перехід від фрагментарного до бренд-орієнтованого ринку; посилення ролі інтегрованих маркетингових комунікацій; диверсифікація каналів збуту з акцентом на прямі продажі та кооперативні моделі; розвиток культури стратегічного маркетингового планування; стимулювання експорту через підвищення стандартів якості та сертифікацію продукції. Отже, конкурентоспроможність українського овочевих сектору залежатиме від здатності виробників адаптувати маркетингові підходи до динаміки ринку, посилюючи орієнтацію на споживача, якість та довгострокові партнерські відносини.

Оцінюючи поточний стан впровадження маркетингу в діяльність товаровиробників овочевої продукції слід відмітити його неоднорідність. У великих спеціалізованих компаніях і диверсифікованих аграрних структурах маркетингова діяльність здебільшого носить системний характер і здійснює вагомий вплив на прийняття управлінських рішень. Натомість у домогосподарств і фізичних осіб-підприємців вона обмежується поодинокими діями — переважно епізодичними дослідженнями попиту чи спробами налагодити ефективні канали збуту. Спільною рисою більшості таких господарств є сприйняття її як другорядного інструменту, а не як стратегічної основи розвитку бізнесу. Лише невелика частка виробників усвідомлює, що успіх визначається здатністю дати точні відповіді на ключові запитання: який продукт створювати, для кого, де і за якою ціною його пропонувати, та які переваги він має для споживача [20]. Подібна ситуація зумовлена недостатнім розумінням менеджментом господарюючих суб'єктів цінності маркетингу як інвестиції в довгострокову стабільність і розвиток. Часто виробники вважають, що якщо продукція користується стабільним попитом і забезпечує прибуток, додаткові зусилля у сфері маркетингу не потрібні. Проте вони недооцінюють, що він формує не лише фінансові результати, а й нематеріальні активи — імідж, репутацію, довіру та лояльність споживачів, що є основою сталого успіху на ринку. Як результат, у більшості випадків середні та дрібні

виробники овочевої продукції дотримуються збутової концепції управління, зосереджуючись не на формуванні попиту, а на спробах реалізувати вже вироблений товар. Їхня стратегія часто базується на припущенні, що споживачі й надалі матимуть ті самі вподобання, що й у попередньому сезоні. Така орієнтація на минулорічні ринкові тренди замість аналізу поточних змін призводить до зростання ризиків у процесі збуту. В результаті товаровиробники нерідко стикаються з необхідністю переорієнтації на інший сегмент покупців або вимушені продавати продукцію за нижчими цінами, що негативно впливає на рентабельність і стійкість бізнесу.

До інших типових проблем у сфері маркетингового управління досліджуваних підприємств можна

віднести відсутність єдиного методологічного підходу до реалізації маркетингової діяльності, фрагментарний розподіл маркетингових функцій між різними підрозділами без чіткої відповідальності окремої посадової особи чи департаменту. Крім того, спостерігається нечіткість стратегічних орієнтирів, недостатня ефективність процесів збуту та просування продукції, а також відсутність налагодженої системи зворотного зв'язку з цільовими аудиторіями, що знижує адаптивність підприємств до ринкових змін.

Перспективним підходом до вирішення проблеми впровадження концепції маркетингового менеджменту на підприємствах галузі є створення профільного структурного підрозділу або введення окремої посади, відповідальної за маркетинг. Формування

Таблиця 2

SWOT-аналіз підприємств-виробників української овочевої продукції

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Внутрішнє середовище	• якість земельних ресурсів дозволяє займатися ово­чівництвом майже на всій території країни; • сприятливі кліматичні умови; • наявність кваліфікованого персоналу; • низький рівень вартості оренди землі та дешева робоча сила; • використання передових технологій суб'єктами господарської діяльності незалежно від масштабу бізнесу; • постійний попит на продукцію; • відсутність істотних бар'єрів входження нових грав­ців в галузь; • наявність можливостей розвитку органічного ви­робництва; • присутність на міжнародному ринку та наявність можливостей нарощування обсягів експорту; • наявність державних програм і грантів спрямова­них на розвиток галузі.		• концентрація виробництва овочів у господарствах насе­лення, що не дозволяє реалізувати ефект масштабу; • старіння кваліфікованого персоналу задіяного у виробни­чих процесах та його дефіцит викликаний війною; • погіршення якості земельних ресурсів через недотримання технологій та сівозмін; • недостатній рівень впровадження принципів маркетингу в діяльність товаровиробників; • якість продукції в більшості випадків носить посередній характер; • стратегічне планування діяльності підприємств майже не здійснюється; • низький рівень забезпечення потужностями для зберігання та переробки продукції; • занадто значне залучення посередницьких структур у організацію розподілу продукції галузі; • нормативна база потребує подальшого вдосконалення до стандартів ЄС; • значна частка виробничих та переробних підприємств (в основному дрібних) використовують відносно старі техно­логії, повільно оновлюють матеріальну базу, що негатив­но позначається на продуктивності праці і як результат висока собівартість • відсутність дієвих механізмів підтримки товаровиробників, як складових довгострокової стратегії розвитку аграрного сектору України.
Можливості		Загрози	
Зовнішнє середовище	• вихід на нові міжнародні ринки збуту; • підвищення ефективності ринку овочевої продукції завдяки маркетинговим механізмам забезпечення розвитку; • підвищення якості продукції через запровадження системи НАССР в діяльність товаровиробників та об'єктів інфраструктури; • розширення пропозиції продукції на внутрішньому ринку; • залучення інвестицій у розвиток виробництва овочевої продукції в країні, особливо в тепличне господарство; • забезпечення подальшої підтримки з боку міжна­родних фінансових організацій та держави Україна.		• подальше зростання рівня інфляції призведе до здорожчання ресурсів; • продовження військових дій на території України призведе до загострення політичної, економічної та соціальної кризи; • втрата ресурсного потенціалу через відтік кадрів, руйнування інфраструктурних об'єктів та погіршення якості земельних ресурсів, що негативно позначиться обсягах виробництва/реалізації овочевої продукції; • зростання залежності від посередницької ланки у розпо­ділі продукції; • подальше зниження купівельної спроможності населення негативно позначиться на попиті; • зростання обсягів імпорту овочевої продукції на внутріш­ній ринок.

Джерело: складено автором з використанням [1; 13; 18; 19], а також власних досліджень

такої організаційної одиниці має ґрунтуватися на врахуванні ключових параметрів: масштабів бізнесу, широти товарного асортименту, характеристик цільових ринків, фінансових можливостей компанії, її місії та стратегічних цілей. Проте, такий варіант можуть дозволити собі лише великотоварні та середні за розмірами бізнесу підприємства. Дрібні виробників овочевої продукції через обмежені фінансові ресурси не мають можливості утримувати власного фахівця з маркетингу, тому в такій ситуації вони зазвичай обирають один із двох шляхів: співпрацю з консалтинговими компаніями чи великими агровиробниками, що мають власні маркетингові відділи, або ж членство у профільному обслуговуючому кооперативі. Звернення до зовнішніх консультантів є більш доцільним для виробників культур, що швидко псуються (помідорів, огірків та ін.) оскільки оперативність прийняття рішень та швидка реакція на зміну попиту мають вирішальне значення. Водночас кооперативна форма об'єднання, хоч і потребує більших фінансових вкладень, відкриває значно ширші можливості для виробників культур із тривалим терміном зберігання — моркви, цибулі, столових буряків. Такий формат діяльності дозволяє отримувати виважену інформацію про кон'юнктуру ринку, формувати великі товарні партії, підвищувати переговорну силу у взаємодії з роздрібними мережами та досягати вищої ціни реалізації.

Кооперація також створює передумови для розв'язання інфраструктурних проблем (особливо в регіонах куди відбулася релокація виробництва овочів з південних областей України) — спільної оренди або будівництва сховищ, сортувальних і пакувальних ліній, що сприяє мінімізації втрат, продовженню термінів реалізації та підвищенню якості товарної пропозиції. Такий варіант співпраці може зацікавити не лише дрібних виробників, а й великих. Крім того, кооперативному об'єднанню буде простіше залучити зовнішні фінансові ресурси через участь у вітчизняних та міжнародних програмах підтримки. Так, наприклад, будівництво сховища потужністю 5 тис. т потребуватиме інвестицій на рівні 1,75 млн. доларів США (за середньої вартості 350–400 доларів за 1 м²) і такі вкладення, за оцінками експертів, є економічно виправданими лише за наявності не менше 1200 т однорідної продукції, оскільки в іншому випадку рівень завантаження об'єкта буде недостатнім для забезпечення допустимого рівня рентабельності [21].

Ефективним інструментом розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг є ретельно розроблена маркетингова стратегія, що базується на існуючому ресурсному потенціалі господарюючого суб'єкта та враховує актуальні на відповідний період часу ринкові умови. В даному контексті на ринку овочів відкритого ґрунту простежуються два полярні підходи до ведення бізнесу — нішевий та масовий. Виробники, що оріє-

єнтуються на кілька цільових груп споживачів потребують розробки диференційованих стратегій в розрізі кожного сегменту. Ефективність такого підходу залежить від забезпечення постійного моніторингу споживчих вподобань і гнучкого підходу до вибору стратегій охоплення ринку. Для господарств, що орієнтуються на масовий сегмент, де ключовим фактором є цінова привабливість, доцільним є застосування стратегії лідерства за витратами. Реалізація даного підходу передбачає не лише оптимізацію власних витрат, а й підвищення ефективності збуту порівняно з конкурентами. Досягти останнього можливо через налагодження партнерських відносин у каналах розподілу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ринок овочевої продукції в Україні відіграє стратегічну роль стосовно забезпечення продовольчої безпеки держави та формування сталого внутрішнього споживчого попиту. Він має переважно внутрішню орієнтацію, проте періодичні коливання обсягів пропозиції та відсутність виробництва окремих товарних позицій зумовлюють потребу в експортно-імпортних операціях. Його розвиток нині характеризується досить несприятливими умовами зовнішнього макро- і мікросередовища, домінуванням дрібних господарств, що працюють без системного маркетингового підходу, обмеженим рівнем кооперації та низькою інтеграцією у канали розподілу. Натомість лише великі спеціалізовані компанії демонструють ефективне впровадження маркетингових стратегій, орієнтованих на бренд, якість, сертифікацію продукції та формування довгострокових партнерських відносин. Основними викликами для суб'єктів галузі залишаються дефіцит сховищ і переробних потужностей, нестача фінансування, низька культура стратегічного планування, тінізація комерційних операцій і кадровий дефіцит. Водночас наявні можливості, а саме розвиток кооперації, впровадження європейських стандартів якості, розширення географії експорту, державна та міжнародна підтримка — формують значний потенціал для зростання за рахунок підвищення організаційної координації, модернізації збутових систем і орієнтації на потреби кінцевого споживача.

Отже, у стратегічному контексті забезпечення ефективного розвитку та конкурентоспроможності виробників овочевої продукції їм доцільно трансформувати власну маркетингову діяльність з другорядного інструменту управління бізнесом у системний базовий механізм. Пріоритетними напрямками при цьому є: підвищення маркетингової компетентності менеджменту підприємств через створення маркетингових підрозділів/посад або залучення консалтингової підтримки; розвиток кооперативних моделей для підвищення переговорної сили з потенційними діловими партнерами й ефективного використання інфраструктури; підвищення ефективності інтегрованих маркетингових комунікацій у B2B

та B2C сегментах; перехід до бренд-орієнтованої моделі ринку, де ключову роль відіграє довіра й репутація виробника.

Подальші дослідження полягатимуть в поглибленні теоретико-методичних засад та розробці

практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування і рівня конкурентоспроможності суб'єктів овочевих виробництва шляхом удосконалення механізмів їх маркетингової діяльності.

Література

1. Логоша Р., Кричковський В., Белкін І. Маркетингові стратегії розвитку підприємств овочепродуктового підкомплексу. *Економіка та суспільство*. 2022. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-10>
2. Логоша Р.В., Мазур К.В., Кричковський В.Ю. Маркетингове дослідження ринку овочевої продукції в Україні : монографія. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2021. 344 с.
3. Лазебник В.В., Нагорна О.В. Маркетингові засади розвитку овочівництва у фермерських господарствах України. *Економічний простір*. № 201. С. 100–105. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/201-marketyngovi-zasady-rozvytku-ovochivnyctva-u-fermerskyh-gospodarstvah-ukrayiny/> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Rozhko N. Ternopil ivan puluj national technical university features of marketing and logistics concepts in the functioning of enterprise on the fruits and vegetables market. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. vol. 4. P. 141–145. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.141
5. Bolila S., Kyrychenko N. Marketing aspects of creating additional value in the regional vegetable production and their processing. *Efektivna ekonomika*. 2020. vol. 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.114. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8460> (дата звернення: 09.10.2025).
6. Лередза Д.Г. Логістичні підходи до реалізації овочів у сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2017. № 3–4. С. 167–173. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/items/364d3f8f-36dc-4254-b388-8cab3186bc4b> (дата звернення: 30.09.2025).
7. Galat L. Factors and tendenshis of development of vegetable production in Kherson region. *Agrosvit*. 2019. vol. 22. P. 9–18. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.22.9
8. Гуменюк А.В., Школенко О.В. Маркетингове забезпечення процесу створення конкурентоспроможної овочевої продукції. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/39.pdf (дата звернення: 08.10.2025).
9. Борщик В.М. Теоретичні аспекти функціонування ринку овочевої продукції та його особливості. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 2. С. 6–19. URL: <https://economyenag.btsau.edu.ua/uk/content/teoretychni-aspekty-funkcionuvannya-rynku-ovoshevoi-produkciyi-ta-yogo-osoblyvosti> (дата звернення: 12.10.2025).
10. Копитко В.І., Копитко О.В. Напрями розвитку ринку овочевої продукції. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 1 (62). С. 47–52. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2021/62_2021/9.pdf (дата звернення: 04.10.2025).
11. Сало А.І. Розвиток ринку овочів в Україні. *Економіка АПК*. 2021. № 2. С. 41–48. URL: <https://eapk.com.ua/uk/article/read/rozvitok-rynku-ovochiv-v-ukrayini> (дата звернення: 15.10.2025).
12. Духницький Б. Ринок овочів на сучасному етапі: нові виклики. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. 322(5). P. 134–139. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-22>
13. Семенда О.В., Корман І.І. Аналіз українського ринку овочів в умовах війни. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 3 (1). С. 72–80. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/622/351/632> (дата звернення: 15.10.2025).
14. Швец В. Особливості та проблеми розвитку ринку овочевої продукції. *Економіка та суспільство*. 2023. (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-64>
15. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України в 2021 році: статистичний збірник / за ред. Прокопенка О. К. : Державна служба статистики. 2022. 57 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/Zb_bsph2021.pdf (дата звернення: 11.10.2025).
16. Аналіз ринку овочів та продуктів їх переробки в Україні (2022 рік). URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-ovoshej-i-produktov-ih-pererabotki-v-ukraine-2022-god> (дата звернення: 15.10.2025).
17. Аналіз ринку овочів в Україні. 2023. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-ovoshej-ukrainy-2023-god> (дата звернення: 15.10.2025).
18. Нерей М.В., Трофімцева О.В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2022. Вип. 102. С. 49–56.
19. Пенькова О.Г., Харенко А.О. Маркетинговий аналіз середовища функціонування аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2023. Том 27, № 2. С. 28–40. URL: <https://bsagriculture.com.ua/uk/journals/tom-27-2-2023/marketingovy-analiz-seredovishcha-funktsionuvannya-agrarnikh-pidpriyemstv> (дата звернення: 16.10.2025).
20. Овочевий маркетинг: про успіхи та провали на прикладах. URL: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=ovoceviy-marketing-pro-uspihi-ta-provali-na-prikladah> (дата звернення: 06.10.2025).

21. Гайдук О. Будівництво овочесховища: скільки коштує та кому вигідно будувати. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/789-budivnitstvo-ovocheshovischa-skilki-koshtuye-ta-komu-vigidno-buduvati> (дата звернення: 08.10.2025).

References

1. Lohosha, R., Krychkovskiy, V., & Bielkin, I. (2022). Marketynhovi stratehii rozvytku pidpryiemstv ovocheproduktovoho pidkompleksu. *Ekonomika ta suspilstvo*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-10> [in Ukrainian].
2. Lohosha, R. V., Mazur, K. V., Krychkovskiy, V. Yu. (2021) Marketynhove doslidzhennia rynku ovochevoi produktsii v Ukraini: monohrafiia. Vinnytsia: TOV "TVORY". 344 p. [in Ukrainian].
3. Lazebnyk, V. V., Nahorna, (2025) O. V. Marketynhovi zasady rozvytku ovochivnytstva u fermerskykh hospodarstvakh Ukrainy. *Ekonomichnyi prostir*, (201), pp. 100–105. Available at: <https://economic-prostir.com.ua/article/201-marketynghovi-zasady-rozvytku-ovochivnytstva-u-farmerskykh-gospodarstvakh-ukrayiny/> [in Ukrainian].
4. Rozhko, N. (2020) Ternopil ivan puluj national technical university features of marketing and logistics concepts in the functioning of enterprise on the fruits and vegetables market, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 141–145. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.141 [in Ukrainian].
5. Bolila, S., Kyrychenko, N. (2020) Marketing aspects of creating additional value in the regional vegetable production and their processing, *Efektivna ekonomika*, vol. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8460> [in Ukrainian].
6. Lehedza, D. H. (2017) Lohistychni pidkhody do realizatsii ovochiv u silskohospodarskykh pidpryiemstvakh. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 3–4, pp. 167–173. Available at: <https://elar.tsatu.edu.ua/items/364d3f8f-36dc-4254-b388-8cab3186bc4b> [in Ukrainian].
7. Galat, L. (2019), Factors and tendenshis of development of vegetable production in kherson region. *Agrosvit*, vol. 22, pp. 9–18. Available at: DOI: 10.32702/2306-6792.2019.22.9 [in Ukrainian].
8. Humeniuk, A. V., Shkolenko, O. B. (2017) Marketynhove zabezpechennia protsesu stvorennia konkurentospromozhnoi ovochevoi produktsii. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 12. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/39.pdf [in Ukrainian].
9. Borshchuk, V. M. (2022) Teoretychni aspekty funktsionuvannia rynku ovochevoi produktsii ta yoho osoblyvosti. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 2, pp. 6–19. Available at: <https://econommeneg.btsau.edu.ua/uk/content/teoretychni-aspekty-funkcionuvannia-rynku-ovochevoyi-produktsii-ta-yoho-osoblyvosti> [in Ukrainian].
10. Kopytko, V. I., Kopytko, O. V. (2021) Napriamy rozvytku rynku ovochevoi produktsii. *Biznes-navihator*, vol. 1 (62), pp. 47–52. Available at: https://business-navigator.ks.ua/journals/2021/62_2021/9.pdf [in Ukrainian].
11. Salo, A. I. (2021) Rozvytok rynku ovochiv v Ukraini. *Ekonomika APK*, vol. 2. pp. 41–48. Available at: <https://eap.kom.ua/uk/article/read/rozvitok-rynku-ovochiv-v-ukrayini> [in Ukrainian].
12. Dukhnytskyi, B. (2023). Rynok ovochiv na suchasnomu etapi: novi vyklyky. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 322(5), pp. 134–139. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-22> [in Ukrainian].
13. Semenda, O. V., Korman, I. I. (2024) Analiz ukrainskoho rynku ovochiv v umovakh viiny. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. vol. 3(1), pp. 72–80. Available at: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/622/351/632> [in Ukrainian].
14. Shvets, V. (2023). Osoblyvosti ta problemy rozvytku rynku ovochevoi produktsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-64> [in Ukrainian].
15. Balansy ta spozhyvannia osnovnykh produktiv kharchuvannia naselenniam Ukrainy v 2021 rotsi: statystychnyi zbirnyk / za red. Prokopenka O. K.: Derzhavna sluzhba statystyky. 2022. 57 p. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/Zb_bsph2021.pdf [in Ukrainian].
16. Analiz rynku ovochiv ta produktiv yikh pererobky v Ukraini (2022 rik). Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-ovoshej-i-produktov-ih-pererabotki-v-ukraine-2022-god> [in Ukrainian].
17. Analiz rynku ovochiv v Ukraini (2023). Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-ovoshej-ukrainy-2023-god> [in Ukrainian].
18. Nehrei, M. V., Trofimtseva, O. V. (2022) Analiz funktsionuvannia ahrarynnoho sektoru Ukrainy v umovakh viiny. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya "Ekonomichna"*, vol. 102, pp. 49–56 [in Ukrainian].
19. Penkova, O. H., Kharenko, A. O. (2023) Marketynhovyi analiz seredovyshcha funktsionuvannia ahrarynykh pidpryiemstv. *Visnyk ahrarynoi nauky Prychornomoria*, vol. 2, pp. 28–40 [in Ukrainian].
20. Ovochevyi marketynh: pro uspihy ta provaly na prykladakh. Available at: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=ovoceviy-marketing-pro-uspihi-ta-provali-na-prikladakh> [in Ukrainian].
21. Haiduk, O. Budivnytstvo ovocheshkovyshcha: skilky koshtuie ta komu vyhidno buduvaty. Available at: <https://elevatorist.com/blog/read/789-budivnitstvo-ovocheshovischa-skilki-koshtuye-ta-komu-vigidno-buduvati> [in Ukrainian].

УДК 004.9:339.138

Янчук Тетяна Василівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

Yanchuk Tetiana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0003-3901-7670*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11494

МЕТАВСЕСВІТ І ВІРТУАЛЬНА РЕАЛЬНІСТЬ ЯК НОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

THE METAVERSE AND VIRTUAL REALITY AS NEW DIGITAL MARKETING TOOLS

Анотація. Вступ. Цифрова трансформація маркетингу зумовлює перехід від інформування до зануреного досвіду взаємодії зі споживачем. Віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR) формують іммерсивне маркетингове середовище, однак економічні ефекти та умови впровадження цих технологій в Україні залишаються недостатньо окресленими.

Мета. Комплексно проаналізувати використання метавсесвіту та VR/AR як інноваційних інструментів цифрового маркетингу, визначити їх економічний потенціал і перспективи впровадження в Україні з урахуванням міжнародного досвіду.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічну базу становлять наукові публікації та галузеві звіти провідних консалтингових компаній; застосовано методи порівняльного аналізу (Україна–світ), контент-аналіз кейсів брендів, а також емпіричне опитування 86 респондентів (18–45 років, жовтень 2025 р.). Оброблення даних – описова статистика з інтерпретацією результатів у логіці економічної доцільності.

Результати. Визначено сутність і функціональні особливості VR/AR у маркетингу (залучення, довіра, ефект присутності, персоналізація, конверсія). Порівняльний аналіз засвідчив розрив між Україною та розвиненими ринками за поширенням технологій, інвестиціями та зрілістю практик. За підсумками опитування: обізнаність – 72%, фактична взаємодія з VR/AR-контентом – 21%, готовність брати участь у віртуальних подіях – 58%, готовність платити за цифрові товари – 19%; ключові бар'єри – відсутність обладнання, нерозуміння цінності, недовіра. Запропоновано поетапну модель впровадження: від доступних AR-кампаній у соцмережах та партнерств зі стартапами – до інтеграції у продажі/сервіси, соціально-іміджевих VR-проектів і системної оцінки ефективності (CAC, engagement time, CR, ROI).

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на стандартизацію KPI і моделювання ROI іммерсивних кампаній для різних галузей, оцінювання впливу VR/AR на бренд-капітал у динаміці, а також на розроблення інструментів політики підтримки впровадження іммерсивних технологій у вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: метавсесвіт, віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR), цифровий маркетинг, іммерсивні технології, бренд-досвід, поведінка споживачів, конкурентоспроможність підприємств.

Summary. Introduction. The digital transformation of marketing leads to the transition from information to an immersive experience of interaction with the consumer. Virtual (VR) and augmented reality (AR) form an immersive marketing environment, but the economic effects and conditions of implementation of these technologies in Ukraine remain insufficiently defined.

Purpose. Comprehensive analysis of the use of the metaverse and VR/AR as innovative digital marketing tools, determine their economic potential and prospects for implementation in Ukraine, taking into account international experience.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis consists of scientific publications and industry reports of leading consulting companies; methods of comparative analysis (Ukraine–world), content analysis of brand cases, as well as an empirical survey of 86 respondents (18–45 years old, October 2025) were applied. Data processing – descriptive statistics with interpretation of results in the logic of economic feasibility.

Results. The essence and functional features of VR/AR in marketing (attraction, trust, presence effect, personalization, conversion) are defined. The comparative analysis proved the gap between Ukraine and developed markets in terms of technology spread, investments and maturity of practices. According to the results of the survey: awareness – 72%, actual interaction with VR/AR content – 21%, willingness to participate in virtual events – 58%, willingness to pay for digital goods – 19%; key barriers – lack of equipment, misunderstanding of value, mistrust. A step-by-step implementation model is proposed: from affordable AR campaigns in social networks and partnerships with startups – to integration into sales/services, social-image VR projects and system performance evaluation (CAC, engagement time, CR, ROI).

Prospects. It is advisable to direct further research to the standardization of KPI and ROI modeling of immersive campaigns for various industries, assessment of the impact of VR/AR on brand capital in dynamics, as well as to the development of policy tools to support the introduction of immersive technologies in domestic enterprises.

Key words: metaverse, virtual reality (VR), augmented reality (AR), digital marketing, immersive technologies, brand experience, consumer behavior, competitiveness of enterprises.

Постановка проблеми. Сучасний маркетинг перебуває на етапі глибокої трансформації, що спричинена цифровізацією, зміною поведінки споживачів і стрімким розвитком технологій. Якщо на початку 2010-х головним інструментом просування були соціальні мережі та інтернет-реклама, то сьогодні передові компанії експериментують із метавсесвітами, віртуальною (VR) і доповненою реальністю (AR), створюючи імерсивні досвіди для своїх клієнтів. Водночас, попри активне обговорення цих технологій, залишається низка проблем: відсутність усталених бізнес-моделей у метавсесвіті, складність вимірювання ефективності VR-кампаній, низька доступність обладнання для більшості споживачів, а також слабка інтеграція таких рішень у маркетингову стратегію українських компаній. Отже, актуально дослідити, чи справді метавсесвіт і VR-технології формують нову парадигму цифрового маркетингу, чи залишаються лише експериментальними інструментами, а також проаналізувати, як ці процеси розгортаються у світі та в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні п'ять років у науковій літературі та бізнес-звітності присвячено значну увагу віртуальним середовищам як складовій маркетингових комунікацій. У науковій літературі питання розвитку метавсесвіту та віртуальної реальності досліджується з різних аспектів — правових, освітніх та технологічних. Так, С.Б. Булеца [2] розглядав поняття віртуального майна у метавсесвіті як нового об'єкта цивільних прав, акцентуючи на проблемах правового статусу цифрових активів і необхідності вдосконалення законодавства у сфері цифрової власності. О.В. Костенко та В.В. Маньгора [3] досліджували правові перспективи регулювання застосування аватарів та штучного інтелекту, зокрема питання ідентифікації користувачів і відповідальності за дії віртуальних агентів у метавсесвіті. Н. Кушнір [4] у своїй роботі аналізувала можливості метавсесвіту для освіти, простеживши етапи розвитку VR- і AR-технологій та їхній вплив на інтерактивність і якість навчального процесу. В.Ю. Петренко [6] розглядав віртуальну реальність як інструмент трансформації освітнього процесу, підкреслюючи її роль у розвитку практичного нав-

чання та формуванні цифрових компетентностей. Натомість О.Е. Радутний [7] досліджував правовий статус цифрової людини, приділяючи увагу питанням персоналізації, автономності та юридичної відповідальності віртуальних суб'єктів у цифровому просторі.

Загалом, аналіз наукових джерел свідчить, що дослідники зосереджуються переважно на правових і освітніх аспектах функціонування метавсесвіту, тоді як маркетингові та економічні виміри його використання потребують подальшого комплексного вивчення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є комплексний аналіз використання метавсесвіту та віртуальної реальності як інноваційних інструментів цифрового маркетингу, визначення їх економічного потенціалу та перспектив упровадження в Україні з урахуванням міжнародного досвіду. Для досягнення поставленої мети передбачається проаналізувати теоретичні засади розвитку метавсесвіту та віртуальної реальності як складових цифрової економіки; визначити сутність і функціональні особливості VR- та AR-технологій у сучасному маркетингу; дослідити рівень інтеграції імерсивних технологій у маркетингові комунікації провідних зарубіжних компаній і порівняти їх із практиками українських підприємств; оцінити потенціал та готовність українського бізнес-середовища до впровадження метавсесвітніх рішень; виявити основні переваги та ризики використання віртуальної реальності в контексті поведінки споживачів і брендової взаємодії; а також розробити рекомендації щодо ефективного впровадження інструментів метавсесвіту у вітчизняну маркетингову діяльність.

Виконання зазначених завдань дозволить сформувати цілісне бачення місця і ролі метавсесвіту та VR-технологій у системі цифрового маркетингу, оцінити їх вплив на конкурентоспроможність підприємств і сприятиме подальшому розвитку теоретико-методологічних основ цифрової економіки в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток цифрового маркетингу у XXI столітті зумовлює потребу у використанні новітніх технологій,

здатних створювати інтерактивні, емоційно насичені та персоналізовані комунікації зі споживачем. Серед таких інновацій особливе місце посідають технології віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR), які формують нову парадигму маркетингової взаємодії — від моделі «інформування» до моделі «занурення» споживача у віртуальний досвід бренду. У науковій та практичній літературі віртуальна реальність (VR) визначається як цифрове середовище, створене за допомогою комп'ютерних технологій, у якому користувач може взаємодіяти з тривимірними об'єктами, відчуваючи ефект присутності. Доповнена реальність (AR), у свою чергу, поєднує реальний і цифровий світи, накладаючи віртуальні елементи (зображення, текст, графіку) на реальні об'єкти за допомогою камер смартфонів або спеціальних пристроїв. Обидві технології формують основу імерсивного маркетингу, метою якого є занурення споживача у контент бренду через інтерактивний досвід [1].

Одним із ключових аспектів дослідження VR та AR-технологій у маркетингу є розкриття їхніх функціональних можливостей. Сучасні науковці та практики маркетингу вважають, що ефективність цифрової комунікації значною мірою залежить від того, наскільки бренд здатен створити для споживача інтерактивне середовище з високим рівнем емоційного залучення. У цьому контексті віртуальна (VR) і доповнена (AR) реальність виступають не лише технологічними інструментами, а й новим каналом економічної взаємодії між брендом і споживачем, що поєднує досвід, емоції та аналітику в єдину систему маркетингової цінності [2].

З метою узагальнення відмінностей і спільних рис використання VR та AR у маркетинговій діяльності було складено порівняльну характеристику основних функцій цих технологій [2–6]. Таблиця 1 демонструє різницю між віртуальною та доповненою реальністю за ключовими напрямками маркетингової взаємодії.

Аналіз наведених даних свідчить, що VR-технології здебільшого орієнтовані на створення повного ефекту занурення у середовище бренду, що є особли-

во цінним для компаній, які прагнуть сформувати емоційний зв'язок і демонструвати продукт у динамічному форматі. Натомість AR має більш практичний і масовий характер — він легше інтегрується в мобільні додатки, соціальні мережі та інтернет-платформи, забезпечуючи користувачеві доповнений, але не ізольований досвід.

Маркетинг пройшов шлях від традиційних офлайн-каналів до персоналізованих онлайн-кампаній і тепер — до маркетингу досвіду (experience marketing). Якщо соціальні мережі забезпечили двосторонню комунікацію, то метавесвіт створює багатовимірну взаємодію, де споживач занурюється у бренд [6]. З метою глибшого розуміння поточного стану розвитку імерсивних технологій у маркетинговій діяльності доцільно провести порівняльний аналіз між Україною та світовими ринками. Такий аналіз дозволяє оцінити структурні відмінності у рівні поширення VR/AR-технологій, інвестиційній динаміці, бар'єрах розвитку та характері споживчої поведінки [8]. Нижче наведено узагальнені результати порівняння за ключовими показниками, що відображають технологічну зрілість, економічний потенціал і практичне використання VR/AR-інструментів у маркетингу.

Аналіз наведених даних демонструє значний розрив у темпах розвитку VR/AR-екосистеми між Україною та розвиненими країнами. У глобальному вимірі VR- та AR-технології вже стали інструментом системного маркетингового впливу. У США, Південній Кореї та країнах ЄС їх активно впроваджують компанії секторів fashion (Nike, Gucci), automotive (Hyundai, BMW), FMCG (Coca-Cola, PepsiCo) — тобто галузей, де емоційний досвід і візуальна ідентичність бренду є критично важливими [10].

В Україні ж частка користувачів, які мають реальний досвід взаємодії з VR/AR, залишається незначною — менше 5%, що пояснюється низькою доступністю технічних засобів (VR-шоломів, AR-додатків), невисоким рівнем цифрової грамотності та недостатнім розвитком ринку контенту. Це свідчить про перебування України на початковій стадії

Таблиця 1

Порівняльна характеристика функцій VR та AR у маркетингу

Функція / Технологія	Віртуальна реальність (VR)	Доповнена реальність (AR)
Рекламна	Повне занурення у віртуальний світ, демонстрація продукту у штучному середовищі	Інтерактивні елементи, які накладаються на реальний простір
Комунікаційна	Взаємодія через аватари, 3D-простори	Залучення користувачів через мобільні додатки, AR-фільтри
Освітня	Тренінги, симуляції, віртуальні шоуруми	Презентації та довідкові матеріали у реальному просторі
Емоційна	Створення ефекту присутності, емоційний вплив	Підсилення візуального сприйняття продукту
Аналітична	Збір поведінкових даних через VR-додатки	Відстеження взаємодії користувачів з AR-контентом

Джерело: узагальнено автором на основі даних [3–7]

формування імерсивного маркетингового середовища, яке поки має переважно експериментальний характер [11].

У світі метавсесвіт сприймається як логічний етап еволюції Інтернету — перехід від «екранного» до «зануреного» досвіду. В Україні поки переважає спостережна стадія розвитку: компанії цікавляться трендом, але рідко реалізують повноцінні VR-кампанії. Причинами є вартість технологій, низька проникність VR-пристроїв і нестача кадрів, які розуміють технологію та маркетинг одночасно.

Імерсивні технології — віртуальна (VR), доповнена (AR) та змішана реальність (MR) — стають основою нової парадигми цифрового маркетингу, орієнтованого на створення досвіду, а не лише комунікації. Вони дозволяють брендам формувати середовище, у якому користувач не просто сприймає рекламу, а бере участь у взаємодії, відчуває емоційне залучення та персональну цінність.

Щоб продемонструвати функціональне значення цих технологій, узагальнимо їх основні маркетингові можливості.

Як видно з таблиці 3, VR/AR-технології мають багатовимірний ефект: вони не лише створюють додану вартість у комунікаціях, а й впливають на ключові економічні показники — рівень продажів, лояльність і бренд-капітал. На практиці це означає, що навіть короткий досвід у віртуальному середовищі здатний замінити десятки звичайних рекламних контактів.

Для оцінки стану ринку VR/AR-маркетингу в Україні проведено опитування 86 респондентів віком 18–45 років у жовтні 2025 року. Метою дослідження було з'ясувати рівень обізнаності, готовність до взаємодії з брендами у віртуальному середовищі та бар'єри використання імерсивних технологій.

Результати узагальнено у таблиці 4 нижче.

Як свідчать результати, українська аудиторія загалом знайома з поняттями метавсесвіту, однак практичний рівень залученості поки що низький. Понад половина опитаних висловила готовність брати участь у віртуальних подіях, але лише кожен п'ятий мав реальний досвід VR/AR-взаємодії. Це вказує на те, що ринок перебуває у фазі початкового розвитку, коли інтерес випереджає інфраструктурні можливості.

Порівняно з міжнародними тенденціями, в Україні формується аудиторія ранніх користувачів, тоді як у країнах ЄС та США цей сегмент уже досяг масового рівня. Водночас високий показник готовності до експериментів (58%) свідчить про перспективу зростання при належній державній та бізнес-підтримці.

Щоб оцінити ефективність VR/AR-рішень у практичному вимірі, узагальнимо міжнародні й українські приклади у порівняльній таблиці.

Як видно, глобальні компанії розглядають метавсесвіт не як експериментальний майданчик, а як повноцінний канал збуту й комунікації. Проекти на кшталт Nike x RTFKT або Hyundai Mobility

Таблиця 3

Функціональне значення VR/AR та їх основні маркетингові можливості

Стратегічна функція	Коротка характеристика	Економічний ефект
Підвищення залученості	Користувач занурюється у віртуальне середовище, що збільшує час взаємодії	+75% тривалості перегляду (PwC, 2024)
Формування довіри	VR/AR формує сприйняття бренду як інноваційного та надійного	+60% позитивного іміджу (Deloitte, 2024)
Ефект присутності	Споживач відчуває реальну участь у події бренду	Підвищення запам'ятовування на 70%
Інтерактивність і персоналізація	Збір поведінкових даних для персоналізованих сценаріїв	Зростання лояльності клієнтів
Конверсія досвіду у продаж	Використання 3D-візуалізацій і AR-примірок	+94% конверсії (Shopify, 2024)

Джерело: узагальнено автором на основі даних [5–11]

Таблиця 4

Результати опитування

Показник	Результат опитування
Чули терміни «VR», «AR», «метавсесвіт»	72%
Мали досвід взаємодії з VR/AR-контентом бренду	21%
Готові брати участь у віртуальних подіях брендів	58%
Готові платити за віртуальні товари (NFT, скіни)	19%
Основні бар'єри	Відсутність обладнання (45%), не розумію користі (39%), недовіра (31%)
Основні мотиватори	Новизна (62%), унікальний досвід (48%), комунікація (33%)

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 5

VR/AR-кампанії міжнародних й українських прикладів

Тип VR/AR-кампанії	Приклад	Результат
Віртуальна примірка	IKEA Place, L'Oréal ModiFace	Зростання продажів на 11–15% завдяки AR-тестуванню
Віртуальні події	Hyundai Mobility Adventure (Roblox)	2 млн. користувачів, підвищення впізнаваності бренду
NFT і цифрові колекції	Nike x RTFKT	\$185 млн. прибутку за перший рік
Українські ініціативи	Vinnitsia 360 AR Tour, UNIT.City Metaverse Expo	Іміджевий ефект, високий рівень залученості

Джерело: узагальнено автором на основі даних [1–7]

Adventure показують, що віртуальний простір стає самостійним економічним середовищем, де формується нова модель споживання.

Українські кейси поки локальні, проте демонструють зростаючий потенціал. Наприклад, Vinnitsia 360 AR Tour поєднує туризм і брендинг території, а UNIT.City Metaverse Expo відкриває можливість презентації стартапів інвесторам у цифровому форматі.

З огляду на виявлені тенденції та бар'єри розвитку імерсивного маркетингу, українському бізнесу доцільно впроваджувати VR/AR-технології поетапно, орієнтуючись на стратегічний баланс між інноваційністю, доступністю та економічною доцільністю. Такий поступовий підхід дозволить мінімізувати інвестиційні ризики та поступово формувати цифрову компетентність аудиторії.

1. На першому етапі компаніям доцільно зосередитися на використанні вже наявних платформ — Instagram, Facebook, TikTok, Snapchat, які мають вбудовані AR-інструменти (фільтри, ефекти, інтерактивні маски). Такі рішення не потребують високих витрат, але забезпечують високий рівень охоплення цільової аудиторії. Наприклад, AR-фільтри у Instagram мають у середньому на 40% більший показник взаємодії, ніж традиційні рекламні банери (Meta, 2024). Для українських брендів це оптимальний стартовий рівень тестування AR-механік без залучення дорогого обладнання.

2. Подальший розвиток VR/AR-напряму варто реалізовувати через колаборації з креативними та ІТ-компаніями, що спеціалізуються на розробці імерсивного контенту. В Україні вже існують компетентні гравці, такі як WeAR Studio, Live Animations, Deus Robotics, які мають досвід співпраці з міжнародними клієнтами. Партнерство з такими компаніями дозволяє бізнесу швидко впроваджувати інновації, не створюючи власний R&D-відділ, а також знижує бар'єри входу у сферу метавсесвіту.

3. На третьому етапі ефективним кроком є впровадження VR/AR у процеси обслуговування клієнтів. Це може бути реалізовано через віртуальні шоуруми, 3D-примірки товарів, AR-тури для нерухомості або туризму. Дослідження Shopify (2024) свідчить, що застосування 3D-візуалізації та AR-примірок під-

вищує конверсію покупок на до 94%, а час взаємодії користувачів із брендом — у середньому на 75%. Для українського бізнесу це означає можливість компенсувати нестачу фізичних торгових площ за рахунок віртуальних інструментів.

4. Розвивати освітні та культурні VR-проекти, що формують позитивний імідж. Імерсивні технології мають не лише комерційний, а й соціально-комунікаційний потенціал. Підприємства, що інвестують у VR-проекти з освітнім або культурним змістом (віртуальні музеї, інтерактивні виставки, навчальні симуляції), зміцнюють свій імідж інноваційних і соціально відповідальних брендів. Наприклад, проект Vinnitsia 360 AR Tour поєднує маркетинг території з популяризацією місцевої культури, формуючи позитивну репутацію міста як туристичного бренду. Для корпоративного сектору це може стати елементом ESG-стратегії та корпоративної соціальної відповідальності.

5. На завершальному етапі важливо забезпечити системний контроль ефективності впроваджених технологій. Доцільно використовувати не лише традиційні маркетингові метрики (охоплення, кількість переглядів), а й економічні показники: вартість залучення користувача (CAC); тривалість взаємодії (engagement time); коефіцієнт конверсії (CR); повторне використання контенту (return rate).

Такі індикатори дозволяють не лише оцінити доцільність інвестицій у VR/AR-рішення, а й побудувати ROI-модель імерсивного маркетингу, що є важливим для стратегічного управління підприємством.

Запропонована п'ятиетапна модель розвитку VR/AR-маркетингу в Україні забезпечує логічну послідовність упровадження інновацій: від доступних соціальних форматів до системного використання імерсивних технологій у бізнес-моделі підприємства. Її реалізація дозволить українським компаніям поступово перейти від епізодичних проєктів до створення повноцінного імерсивного маркетингового середовища, яке формує конкурентні переваги на внутрішньому та міжнародному ринках.

Отже, віртуальна реальність може стати для українських брендів не лише технологічною інновацією, а й джерелом конкурентної переваги на шляху до цифрової економіки європейського рівня.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Метавесвіт і VR/AR-технології створюють новий вимір цифрового маркетингу, у якому бренд перетворюється на середовище досвіду. Світові тенденції доводять, що попит на імерсивний контент зростає експоненційно. Водночас в Україні розвиток уповільнений через інфраструктурні бар'єри, проте існує великий потенціал для освітніх, туристичних та FMCG-брендів, які можуть стати «піонерами» на локальному ринку.

Рекомендуємо для сучасного бізнесу розпочинати з інтеграції AR-елементів у соцмережах; створювати власні віртуальні заходи (виставки, шоу, воркшопи); вимірювати ефективність не тільки за охопленням, а й за емоційною залученістю; підтримувати партнерства з технологічними стартапами; враховувати етичні й психологічні аспекти (захист даних, безпека дітей). Метавесвіт не просто черговий тренд — це простір, у якому формується новий тип споживача, що прагне не купівлі, а досвіду, не реклами, а взаємодії.

Література

1. Ближче ніж здається: як країни Азії планують своє майбутнє у метавесвіті. *Mind.ua: вебсайт*. URL: <https://mind.ua/openmind/amp/20262421-blizhche-nizh-zdaetsya-yak-krayiniaziyi-planuyut-svoe-majbutne-u-metavsesviti> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Булеца С. Б. Віртуальне майно у метавесвіті як об'єкт цивільних прав. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2022. Вип. 72: частина 1. С. 126–133. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/266821/262837> (дата звернення: 16.10.2025).
3. Костенко О. В., Маньгора В. В. Метавесвіт: правові перспективи регулювання застосування аватарів та штучного інтелекту. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 2. С. 102–105. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/card.php?id=30755> (дата звернення: 16.10.2025).
4. Кушнір Н. Можливості метавесвіту для освіти: ретроспективний аналіз розвитку технологій. *Освітологічний дискурс*. 2023. № 4 (43). URL: <https://www.od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/1060/850> (дата звернення: 15.10.2025).
5. Метавесвіт: що це та коли він з'явиться? *Український спектр: вебсайт*. URL: <https://uaspectr.com/2021/11/09/metavsesvit-shho-tse/> (дата звернення: 15.10.2025).
6. Петренко В. Ю. Віртуальна реальність у освіті: революція практичного навчання. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 2 (10). С. 278–286.
7. Радутний О. Е. Правовий статус та характеристика цифрової людини. *Інформація і право*. 2021. № 4 (39). С. 35–51. URL: <http://il.ippi.org.ua/article/view/248552> (дата звернення: 15.10.2025).
8. Як працює метавесвіт: гайд для тих, хто хоче розібратися в темі. *Український спектр: вебсайт*. URL: <https://uaspectr.com/2022/02/11/yak-pratsyuie-metavsesvit/> (дата звернення: 12.10.2025).
9. Японська компанія побудувала заочну середню VR-школу у метавесвіті. Вже оголошений набір «студентів Metaverse». *Dev.ua: вебсайт*. URL: <https://dev.ua/news/vr-shkola> (дата звернення: 12.10.2025).
10. Янчук Т. В., Фурман Т. Ю. Аналіз та оптимізація маркетингової діяльності через впровадження інформаційних технологій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024 (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13856459>
11. The metaverse offers challenges and possibilities for the future of the retail industry. *The Conversation: website*. URL: <https://theconversation.com/the-metaverse-offers-challengesand-possibilities-for-the-future-of-the-retail-industry-194317> (дата звернення: 15.10.2025).

References

1. Blyzhche nizh zdaietsia: yak krainy Azii planuiut svoje maibutnie u metavsesviti [Closer than it seems: how Asian countries plan their future in the metaverse]. *Mind.ua: website*. Available at: <https://mind.ua/openmind/amp/20262421-blizhche-nizh-zdaetsya-yak-krayiniaziyi-planuyut-svoe-majbutne-u-metavsesviti>
2. Buletsa, S. B. (2022) *Virtualne maino u metavsesviti yak ob'iekt tsyvilnykh prav* [Virtual property in the metaverse as an object of civil rights]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya Pravo*, 72(1), pp. 126–133. Available at: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/266821/262837>
3. Kostenko, O. V. and Manhora, V. V. (2022) *Metavsesvit: pravovi perspektivy rehuliuwanna zastosuvanna avatariv ta shtuchnoho intelektu* [Metaverse: legal prospects for regulating the use of avatars and artificial intelligence]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 2, pp. 102–105. Available at: <http://socrates.vsau.org/repository/card.php?id=30755>
4. Kushnir, N. (2023) *Mozhlyvosti metavsesvitu dlia osvity: retrospektyvnyi analiz rozvytku tekhnolohii* [Opportunities of the metaverse for education: a retrospective analysis of technological development]. *Osvitlohichniy dyskurs*, 4(43). Available at: <https://www.od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/1060/850>
5. Metavsesvit: shcho tse ta koly vin z'iavytsia? [Metaverse: what is it and when will it appear?]. *Ukrainskyi spektr: website*. Available at: <https://uaspectr.com/2021/11/09/metavsesvit-shho-tse/>

6. Petrenko, V. Yu. (2025) *Virtualna realnist u osviti: revoliutsiia praktychnoho navchannia* [Virtual reality in education: revolution of practical learning]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, 2(10), pp. 278–286.
7. Radutnyi, O. E. (2021) *Pravovyi status ta kharakterystyka tsyfrovoy liudyny* [Legal status and characteristics of the digital human]. *Informatsiia i pravo*, 4(39), pp. 35–51. Available at: <http://il.ippi.org.ua/article/view/248552>
8. Iak pratsiue metavesvit: haid dlia tykh, khto khochie rozibratysia v temi [How the metaverse works: a guide for those who want to understand the topic]. *Ukrainskyi spektr: website*. Available at: <https://uaspectr.com/2022/02/11/yak-pratsyuye-metavesvit/>
9. Iaponska kompaniia pobuduvala zaochnu seredniu VR-shkolu u metavesviti. Vzhe oholoshenyi nabir “studentiv Metaverse”. [Japanese company built a remote VR high school in the metaverse: enrollment already announced]. *Dev.ua: website*. Available at: <https://dev.ua/news/vr-shkola>
10. Ianchuk, T. V. and Furman, T. Yu. (2024) *Analiz ta optymizatsiia marketynhovoї diialnosti cherez vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii* [Analysis and optimization of marketing activities through the implementation of information technologies]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13856459>.
11. The metaverse offers challenges and possibilities for the future of the retail industry. *The Conversation: website*. Available at: <https://theconversation.com/the-metaverse-offers-challengesand-possibilities-for-the-future-of-the-retail-industry-194317>

UDC 657

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Liulchuk Ivan

*Higher Education Student of the Department of financial analysis and audit
State University of Trade and Economics*

Люльчук Іван Сергійович

*здобувач вищої освіти кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державного торговельно-економічного університету*

ORCID: 0000-0001-6506-6965

Miniailo Viktoriia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of financial analysis and audit
State University of Trade and Economics*

Міняйло Вікторія Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет*

ORCID: 0000-0001-5867-7135

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11436

FINANCIAL CONDITION OF AN ENTERPRISE: CONTROL AND IMPACT ON BUSINESS EFFICIENCY

ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА: КОНТРОЛЬ ТА ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Summary. The article explores the importance of analyzing and controlling a company's financial condition in the context of the modern economic environment. It reveals the essence of the main methods of financial analysis and their role in financial management. It is substantiated that effective financial resource management requires a systematic approach to assessing liquidity, solvency, financial stability, and capital utilization efficiency.

Background. In modern economic conditions, the financial state of an enterprise is an indicator of its operational efficiency, and the analysis of financial indicators allows for the timely formulation of recommendations and decision-making regarding the improvement of financial management.

The aim of the article is to explore the application of the financial state of enterprises and to continue discussing the main methods of analysis, their significance in financial management, and their practical application in managing the financial state of an enterprise.

Material and methods. The research is based on official data and scientific publications. In the course of the study, methods such as analysis, synthesis, induction, deduction, system analysis, and others were applied.

Results. The financial state of an enterprise is determined by the optimal distribution of its own and borrowed financial resources, which helps to harmonize the interests of stakeholders. An important aspect is the interconnection between financial indicators such as liquidity, solvency, financial stability, and capital efficiency, which allows for the formulation of development strategies and decision-making. For effective management of the financial state, it is necessary to conduct its analysis, monitor indicators, and forecast outcomes, using various methods of financial analysis.

Conclusion. The financial state is one of the key parameters of an enterprise's activity, as its improvement contributes to increased production volumes, higher sales, improved adaptability to market changes, reduced risk of bankruptcy, and enhanced competitiveness. Furthermore, it enables the identification of financing opportunities, assesses the feasibility of attracting additional resources, and forecasts the consequences of such decisions.

Key words: financial state, enterprise, operational efficiency, analysis.

Анотація. У статті досліджено важливість аналізу та контролю фінансового стану підприємства в умовах сучасного економічного середовища. Розкрито зміст основних методів фінансового аналізу та їх роль у фінансовому менеджменті. Обґрунтовано, що ефективне управління фінансовими ресурсами потребує системного підходу до оцінки ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання капіталу.

Передмова. У сучасних економічних умовах фінансовий стан підприємства є показником ефективності його діяльності, а аналіз і контроль фінансових показників дозволяє оперативно формувати рекомендації та ухвалювати рішення щодо вдосконалення управління фінансами.

Метою статті є розкриття застосування фінансового стану підприємств та продовження викладення основних методів аналізу та контролю, їх значення у фінансовому менеджменті та практичне застосування в управлінні фінансовим станом підприємства.

Матеріал і методи. Дослідження ґрунтується на офіційних даних та наукових працях. У його ході застосовувалися такі методи, як аналіз, синтез, індукція, дедукція, системний аналіз та інші.

Результати. Фінансовий стан підприємства визначається оптимальним розподілом власних та залучених фінансових ресурсів, що сприяє гармонізації інтересів зацікавлених сторін. Важливим аспектом є взаємозв'язок між фінансовими показниками, такими як ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість та ефективність використання капіталу, що дозволяє формувати стратегію розвитку та приймати управлінські рішення. Для ефективного управління фінансовим станом необхідно проводити його аналіз, контроль показників та прогнозування, використовуючи різні методи фінансового аналізу.

Висновок. Фінансовий стан є одним із ключових параметрів діяльності підприємства, оскільки його покращення сприяє збільшенню обсягів виробництва, зростанню реалізації продукції, підвищенню здатності компанії адаптуватися до ринкових змін, зменшенню ризику банкрутства та підвищенню конкурентоспроможності. Крім того, дає змогу визначити можливості фінансування, оцінити доцільність залучення додаткових ресурсів та прогнозувати наслідки таких рішень.

Ключові слова: фінансовий стан, контроль, ефективність господарювання, аналіз.

Statement of the problem. In the context of the modern economy, a company's financial condition is a key indicator of its operational efficiency. The analysis and control of financial indicators enable the timely development of recommendations and the adoption of managerial decisions aimed at optimizing financial management.

The financial stability of a company is the result of implementing both current and long-term development strategies, which are based on the coordinated actions of owners and management. The more stable and positive the financial indicators are in the long run, the more productive the interaction between management and owners becomes, which in turn reduces risks.

Since a company's financial condition reflects its level of economic efficiency, effective financial management contributes to the growth of the company's market value, strengthens its stability, and supports the achievement of strategic goals. Financial analysis plays an important role in this process, allowing for an objective identification of key development directions, the formulation of strategies, and control over their implementation.

Analysis of recent research and publications.

The issue of analyzing a company's financial condition has been the subject of research by scholars in the field of analysis, including Hrybovska Yu. [1], Korchevska L. [2], Korshykova R. [3], Lomonosov D. [4], Marusiak N. [5], Nazarova K. [6], Radzikhovska Yu. [7], Semenova K. [8], Stepanenko O. [9], Fedyna V. [10], Shyshkina O. [11], Yakymenko Yu. [12], Yaroshevska O. [13], and others. Researchers have identified the main directions for the development of components within the science of economic analysis, in particular regarding

the assessment of financial condition, and have formulated theoretical and methodological foundations that serve as the basis for further improvement.

The analysis of scientific works has made it possible to identify the specifics of applying methods for assessing a company's financial condition. While the significant contribution of these scholars to the development of analytical tools is widely acknowledged, it is also recognized that the specifics of enterprise operations are evolving, which affects management approaches. This necessitates the adaptation of existing methodologies to modern challenges and the development of innovative approaches to financial condition analysis. Today's economic conditions only underscore the relevance of a comprehensive study of this issue.

The **purpose** of the article is to reveal the ways in which the financial condition of enterprises is applied, the main methods of analysis, their importance in financial management, and their practical use in managing a company's financial condition.

Materials and methods. The research is based on official data and scientific publications. Various methods were applied in the study, including the monographic method to summarize the theoretical and methodological aspects of financial condition analysis; methods of analysis, synthesis, induction, and deduction to formulate the problem and refine the subject of the study; and systems analysis to examine the essence of such concepts as "company's financial condition" and "analysis of a company's financial condition."

Presentation of the main material of the research. The successful operation of an enterprise largely depends on the rational organization of its organizational, economic, and technological process-

es, which is ensured through effective management mechanisms. At the same time, effective management of a company's financial condition is a key indicator of the overall efficiency of its economic activity.

The financial condition of an enterprise [1–13] directly depends on the optimal distribution of internal and external financial resources, which contributes to the harmonization of interests among all stakeholders. For instance, to ensure financial independence, an enterprise must possess a sufficient amount of equity capital, which is used to finance non-current assets and part of the current assets. However, this may reduce the level of solvency and liquidity. Liquidity can be increased by investing in highly liquid assets, although this may negatively affect capital efficiency. Profitability can be improved through capital investments funded by borrowed resources, but this weakens the company's financial independence. At the same time, social projects do not generate direct profit, but they enhance the company's reputation.

The financial condition of an enterprise is also a key indicator of its long-term development strategy, reflecting the result of coordinated actions between owners and management. The more stable and positive the financial indicators are in the long term, the more effective the cooperation between managers and owners.

The financial condition of an enterprise can be viewed as a complex system that includes [2]:

- Liquidity and solvency;
- Financial stability;
- Efficiency of capital utilization.

Each of these components has its own methodological basis, system of financial indicators, and influencing factors. Therefore, a company's financial condition results from the interaction of various subsystems that reflect changes in the structure of assets and liabilities under the influence of both internal and external factors.

The interrelationship between financial indicators is a crucial aspect of analyzing a company's financial condition. For example, financial stability indicators reflect the capital structure and the degree of dependence on external financing sources, while also correlating with accounts payable turnover. The amount of equity capital directly depends on the profits earned, while the level of solvency is affected by the turnover rate of current assets and accounts payable.

The relationship among a company's financial indicators shows how changes in one aspect can affect others. For instance, improving a company's liquidity might reduce its financial stability if achieved through a reduction in equity capital or an increase in liabilities. At the same time, improving capital utilization

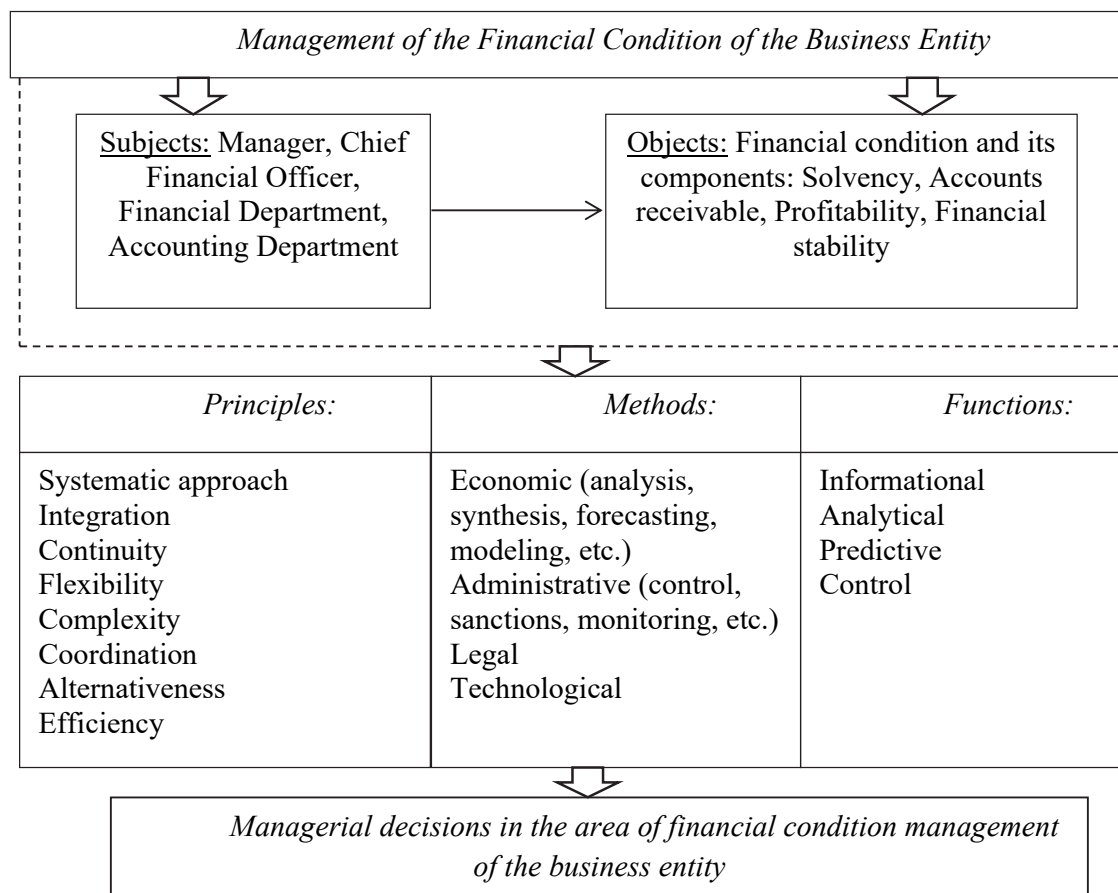


Fig. 1. Flowchart of enterprise financial condition management
Source: developed by the author based on [5]

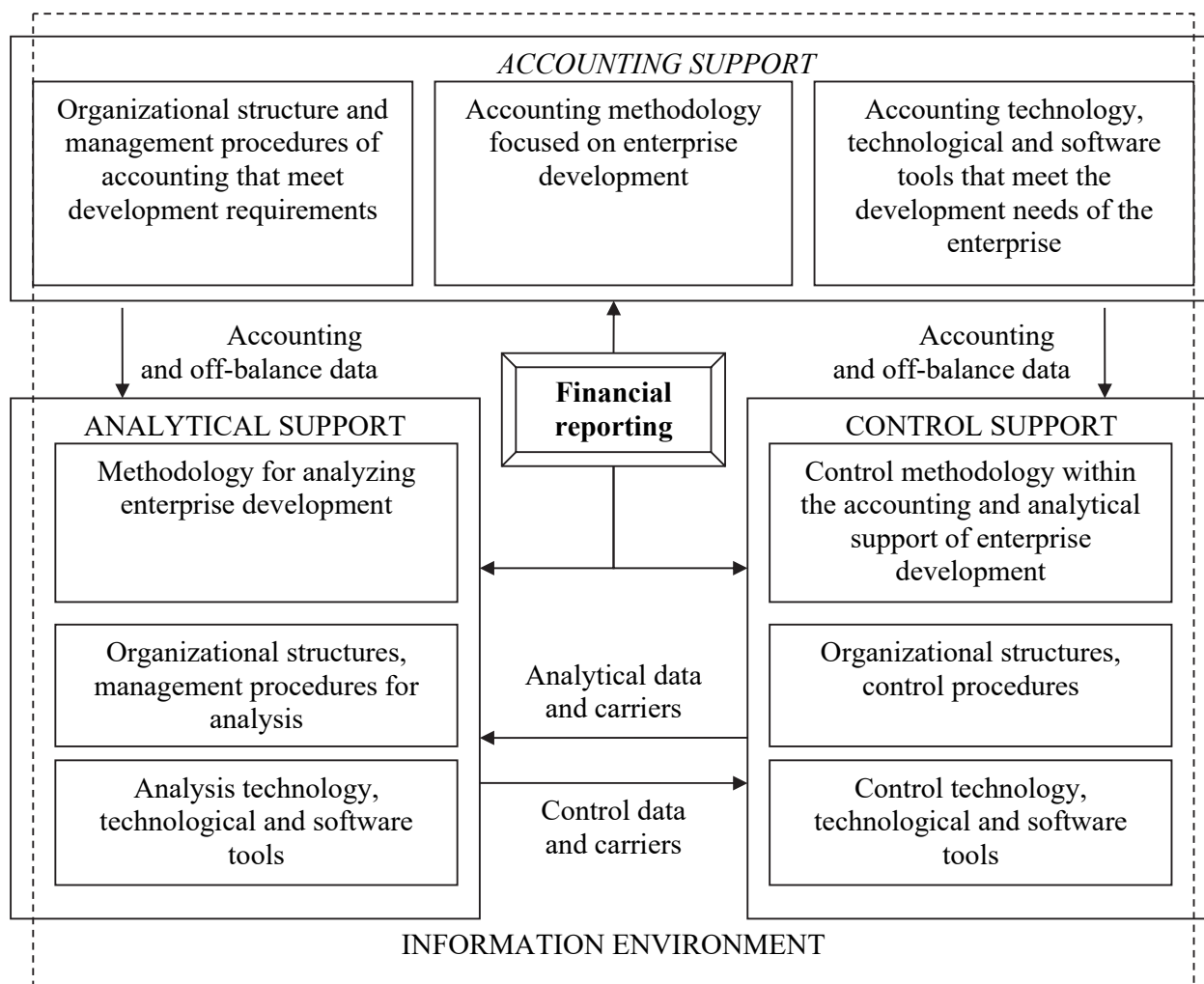


Fig. 2. Information support scheme of the accounting and analytical management system within the unified information environment of the enterprise

Source: developed by the author based on [2]

efficiency can positively affect profitability; however, without proper control over solvency levels, this may lead to financial difficulties in meeting short-term obligations. Considering the interconnections among financial indicators helps enterprises develop strategies that optimize their financial condition, ensure stability, and reduce risks associated with financial resource management. A comprehensive approach to analyzing a company's financial condition allows for an accurate assessment of its capabilities and efforts to maintain or improve financial stability and efficiency.

The classical definition of management as a process does not fully convey the essence of managing a company's financial condition, since this process includes the unique features of financial condition as a subject of study. It is important to consider that the financial condition results from the coordinated decisions of owners and managers, between whom conflicts of interest often arise: managers are usually focused on short-term profits, whereas owners strive for long-term company value growth.

Managing the financial condition is an integral part of the company's overall management system, as it cannot be conducted separately from the company's general strategy. Financial management closely interacts with other management areas — operational, investment, and personnel — and must be directed toward achieving the company's strategic and tactical goals.

Organizing effective financial condition management requires high-quality information support, formed from both internal and external sources. The main internal sources include the company's financial statements and disclosures in explanatory notes. Additionally, it is important to use management and non-financial information to assess the real financial condition of the company. A flowchart of financial condition management is presented in Figure 1 [5].

The information support mechanism of the accounting and analytical management system represents an integrated system of accounting, analysis, and control, unified by information flows to ensure effective management of economic processes. The structure of

information support for the accounting and analytical management system of an enterprise is presented in Figure 2 [2].

The integrated system of accounting, analysis, and control provides a continuous flow of information between various subsystems of enterprise management, enabling timely detection of deviations from planned indicators, analysis of their causes, and implementation of necessary corrective actions. The structure of such a system covers all levels of the management process: from the collection of primary data to their processing and delivery to management for strategic decision-making.

This not only ensures the accuracy of financial reporting but also enables prompt responses to changes in the market environment, optimizing the enterprise's financial and resource flows. In this way, the information support mechanism of the accounting and analytical system contributes to improved management efficiency, allowing the enterprise to maintain financial stability and achieve its long-term goals.

To effectively manage the financial condition of an enterprise, it is necessary to conduct analysis, monitor key indicators, and carry out forecasting. Information plays a crucial role in this process, providing both internal and external users with up-to-date data on the financial status of the enterprise. Managerial decisions are based on the analysis of financial information, which allows identifying the most effective ways to

influence the management object in accordance with the set objectives.

For decision-making purposes, the financial condition of the enterprise is determined by a range of indicators calculated based on the results of its analysis. The analysis of a company's financial condition relies on the application of specific methods and approaches widely used in the practice of assessing financial performance. There are six main methods of financial analysis that enable a comprehensive assessment of a company's financial condition: horizontal analysis, vertical (structural) analysis, trend analysis, ratio analysis (coefficient analysis), comparative analysis, and factor analysis.

Conclusions of this research and prospects for further research in this area. Thus, the financial condition is one of the key parameters of an enterprise's activity, as its improvement contributes to increased production volumes, growth in product sales, enhanced adaptability to market changes, reduced bankruptcy risk, and improved competitiveness. The financial condition of an enterprise can be influenced by relying on the information obtained through its analysis, since such analysis allows for the collection, processing, and use of data to assess both the current and projected financial condition. Furthermore, analysis makes it possible to identify financing opportunities, evaluate the feasibility of attracting additional resources, and forecast the outcomes of such decisions.

References

1. Hrybovska Yu., Shylko A. (2024). Otsinka finansovoho stanu likuval'noho zakladu okhorony zdorov'ya [Assessment of the financial condition of a healthcare institution]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 6. 264–280 [in Ukrainian].
2. Korchevska L. M. (2022). Analiz ta otsinka finansovoho stanu pidpryyemstv [Analysis and assessment of the financial condition of enterprises]. *Visnyk ONDISE*. 11. 53–61 [in Ukrainian].
3. Korshykova R. S., Biryuk O. H. (2024). Otsinka stanu ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva na osnovi finansovoyi ta upravlins'koyi zvitnosti [Assessment of the economic security of an enterprise based on financial and managerial reporting]. *Efektivna ekonomika*. 8. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_49 [in Ukrainian].
4. Lomonosov D. S. (2024). Diahnostyka finansovoho stanu operatoriv poshtovoho zv'yazku Ukrayiny z vykorystannyam dykskryminantnykh modeley otsinky ryzyku bankrutstva pidpryyemstva [Diagnosis of the financial condition of postal service operators in Ukraine using discriminant models for assessing bankruptcy risk]. *Efektivna ekonomika*. 7. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_99 [in Ukrainian].
5. Marusyak N. L., Rachynskyi M. A. (2023). Finansovyi stan pidpryyemstva ta yoho otsinka [Financial condition of an enterprise and its assessment]. *Efektivna ekonomika*. 12. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_48 [in Ukrainian].
6. Nazarova K., Bezverkhyy K., Hordopolov V., Melnyk T., Poddubna N. (2021). Analiz ryzykiv diialnosti kompanii na osnovi nefinansovykh i finansovykh zvitiv [Analysis of company activity risks based on non-financial and financial reports]. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 7(4), 180–199 [in Ukrainian].
7. Radzikhovska Yu. M., Saranyuk S. S. (2023). Udoshkonalennya protsesu diahnostryky finansovoho stanu pidpryyemstva [Improvement of the enterprise financial condition diagnosis process]. *Efektivna ekonomika*. 12. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_55 [in Ukrainian].
8. Semenova K. D. (2021). Analiz finansovoho stanu pidpryyemstv Ukrayiny ta tendentsiy rozvytku [Analysis of the financial condition of Ukrainian enterprises and development trends]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. 5–6. 77–82 [in Ukrainian].
9. Stepanenko O. I., Dubovyk M. F. (2022). Analiz debitors'koyi zaoprovahoceri, yiyi vplyv na finansovyi stan ta dilovu aktyvnist' pidpryyemstva [Analysis of accounts receivable, its impact on financial condition and business activity of an enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2. 116–125 [in Ukrainian].

10. Fedyina V. V., Dovhan T. I. (2023). Teoretychni aspekty otsinky finansovoho stanu bankivskoyi ustanovy [Theoretical aspects of assessing the financial condition of a banking institution]. *Ekonomika i upravlinnya*. 2. 78–89 [in Ukrainian].
11. Shyshkina O., Borysenko I. (2023). Vplyv investytsiynoyi bezpeky na investytsiynu povedinku uchasykiv finansovoho rynku v umovakh voyennoho stanu [The impact of investment security on the investment behavior of financial market participants in wartime conditions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*. 3. 163–172 [in Ukrainian].
12. Yakymenko Yu. L. (2023). Orhanizatsiyno-metodychni osnovy kontrolyu finansovoho stanu torhovel'noho pidpryyemstva [Organizational and methodological foundations for controlling the financial condition of a trading enterprise]. *Ekonomika i upravlinnya*. 4. 78–91 [in Ukrainian].
13. Yaroshevska O. V., Krasnostup V. M. (2024). Teoriya finansovoho analizu stanu pidpryyemstv Ukrayiny [Theory of financial analysis of the state of enterprises in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny*. 1. 139–144 [in Ukrainian].

Література

1. Грибовська Ю., Шилко А. (2024). Оцінка фінансового стану лікувального закладу охорони здоров'я. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 6. 264–280.
2. Корчевська Л. М. (2022). Аналіз та оцінка фінансового стану підприємств. *Вісник ОНДІСЕ*. 11. 53–61.
3. Коршикова Р. С., Бірюк О. Г. (2024). Оцінка стану економічної безпеки підприємства на основі фінансової та управлінської звітності. *Ефективна економіка*. 8. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_49.
4. Ломоносов Д. С. (2024). Діагностика фінансового стану операторів поштового зв'язку України з використанням дискримінантних моделей оцінки ризику банкрутства підприємства. *Ефективна економіка*. 7. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_99.
5. Марусяк Н. Л., Рачинський М. А. (2023). Фінансовий стан підприємства та його оцінка. *Ефективна економіка*. 12. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_48.
6. Назарова К., Безверхий К., Гордополов В., Мельник Т., Поддубна Н. (2021). Аналіз ризиків діяльності компаній на основі нефінансових і фінансових звітів. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. Вип. 7. № 4. С. 180–199.
7. Радзіховська Ю. М., Саранюк С. С. (2023). Удосконалення процесу діагностики фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 12. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_55.
8. Семенова К. Д. (2021). Аналіз фінансового стану підприємств України та тенденцій розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 5–6. 77–82.
9. Степаненко О. І., Дубовик М. Ф. (2022). Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2. 116–125.
10. Федина В. В., Довгань Т. І. (2023). Теоретичні аспекти оцінки фінансового стану банківської установи. *Економіка і управління*. 2. 78–89.
11. Шишкіна О., Борисенко І. (2023). Вплив інвестиційної безпеки на інвестиційну поведінку учасників фінансового ринку в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 3. 163–172.
12. Якименко Ю. Л. (2023). Організаційно-методичні основи контролю фінансового стану торговельного підприємства. *Економіка і управління*. 4. 78–91.
13. Ярошевська О. В., Красноступ В. М. (2024). Теорія фінансового аналізу стану підприємств України. *Вісник економічної науки України*. 1. 139–144.

UDC 657.631

Nehodenko Viktoriia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

Негоденко Вікторія Степанівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: 0000-0001-6873-2011 19*

Miniailo Viktoriia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

Міняйло Вікторія Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: 0000-0001-5867-7135*

Rodinchuk Yulia

*Master's degree of the Faculty of Finance and Accounting, SUTE,
specialty "Accounting and Taxation",
educational program "Financial control and audit"
State University of Trade and Economics*

Родінчук Юлія Вікторівна

*студентка (освітній ступінь «магістр»)
спеціальність «Облік і оподаткування»,
освітня програма «Фінансовий контроль та аудит»
Державного торговельно-економічного університету*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11473

**TAX AUDIT OF CALCULATIONS
FOR TAXES, FEES, AND
MANDATORY PAYMENTS**

**ПОДАТКОВИЙ АУДИТ ЗА РОЗРАХУНКАМИ
ЗА ПОДАТКАМИ, ЗБОРАМИ ТА
ОБОВ'ЯЗКАМИ ПЛАТЕЖАМИ**

Summary. Introduction. The taxation system is one of the key components of the state's financial security, and the effectiveness of its functioning largely depends on the level of tax discipline of business entities. According to the Center for Socio-Economic Research, the budget loses from 10 to 17 billion US dollars annually due to various optimization schemes and tax evasion. Tax audit is not only a means of detecting violations of tax legislation, but also a preventive influence mechanism aimed at minimizing tax risks, increasing the transparency of financial reporting and strengthening trust between the state and taxpayers. Research into the features of tax audit on settlements with taxes, fees and mandatory payments will make it possible to assess the effectiveness of existing control mechanisms, the application of problematic aspects of interaction between regulatory authorities and taxpayers.

Purpose. The purpose of the study is to analyze approaches to organizing and conducting tax audits regarding the calculation of taxes, fees and mandatory payments in the conditions of the modern economic environment.

Materials and methods. In the process of the study, the dialectical method system was used to identify the patterns of development of tax audit as a tool of state financial control; analysis and synthesis to structure the components of the tax audit system and generalize its functions by types of taxes and payments.

Results. Tax audit of tax, fee and mandatory payments calculations is an integral part of financial control at the enterprise. It ensures the accuracy of tax reporting, timeliness of tax payments and compliance with current legislation. The main purpose of tax audit is to verify the correctness of tax liability and tax credit calculations, thereby minimizing the risk of fines. The results of the study indicate that effective tax audit requires the implementation of a comprehensive approach that covers organizational, methodological and technological aspects. In particular, special attention should be paid to the digitalization of audit, which allows automating the processes of tax data verification and provides operational control over the accuracy of calculations. The use of digital technologies, such as cloud computing and blockchain, increases the accuracy of audit conclusions and reduces the human factor. Conducting a tax audit also requires a sufficient level of professional training of auditors, which allows them to correctly assess risks and take into account the specifics of the enterprise's activities. An important condition for a successful audit is the presence of a rationally organized accounting policy that clearly regulates the procedure for accounting for tax calculations, fees and mandatory payments. Optimization of tax audit should include the development and implementation of internal regulations that ensure the systematicity and consistency of audit procedures. The implementation of analytical procedures allows for timely detection of discrepancies in calculations and helps prevent tax violations.

Discussion. Tax audit of tax calculations, fees and mandatory payments is an effective tool for monitoring compliance with tax legislation and a guarantee of the financial stability of the enterprise. The submitted scientific research suggests focusing on digitalization and frequent changes in legislation, which will improve tax audit methods and ensure their effectiveness. The development of tax audit in modern conditions will help minimize financial risks and increase the transparency of economic activity.

Key words: tax audit, calculations for taxes, fees, mandatory payments, digital technologies, audit optimization.

Анотація. Вступ. Система оподаткування є однією з ключових складових фінансової безпеки держави, а ефективність її функціонування значною мірою залежить від рівня податкової дисципліни суб'єктів господарювання. За оцінками Центру соціально-економічних досліджень, щороку бюджет втрачає від 10 до 17 мільярдів доларів США через різні схеми оптимізації та ухилення від оподаткування. Податковий аудит виступає не лише засобом виявлення порушень податкового законодавства, а й важливим механізмом превентивного впливу, спрямованим на мінімізацію податкових ризиків, підвищення прозорості фінансової звітності та зміцнення довіри між державою і платниками податків. Дослідження особливостей податкового аудиту за розрахунками з податками, зборами та обов'язковими платежами дасть змогу оцінити ефективність діючих механізмів контролю, визначити проблемні аспекти взаємодії між контролюючими органами та платниками податків.

Мета. Метою дослідження є аналіз підходів до організації та проведення податкових перевірок щодо розрахунків податків, зборів та обов'язкових платежів в умовах сучасного економічного середовища.

Матеріали і методи. У процесі дослідження застосовано систему діалектичний метод для виявлення закономірностей розвитку податкового аудиту як інструменту державного фінансового контролю; аналіз і синтез для структурування складових системи податкового аудиту та узагальнення його функцій за видами податків і платежів.

Результати. Податковий аудит щодо розрахунків податків, зборів та обов'язкових платежів є невід'ємною складовою фінансового контролю на підприємстві. Він забезпечує точність податкової звітності, своєчасність податкових сплат та дотримання чинного законодавства. Основною метою податкового аудиту є перевірка правильності розрахунків податкових зобов'язань та податкового кредиту, тим самим мінімізуючи ризик штрафів. Результати дослідження свідчать про те, що ефективний податковий аудит вимагає впровадження комплексного підходу, що охоплює організаційні, методологічні та технологічні аспекти. Зокрема, особливу увагу слід приділити цифровізації аудиту, яка дозволяє автоматизувати процеси перевірки податкових даних та забезпечує оперативний контроль за точністю розрахунків. Використання цифрових технологій, таких як хмарні обчислення та блокчейн, підвищує точність висновків аудиту та зменшує людський фактор. Проведення податкового аудиту також вимагає достатнього рівня професійної підготовки аудиторських працівників, що дозволяє їм правильно оцінювати ризики та враховувати специфіку діяльності підприємства. Важливою умовою успішного аудиту є наявність раціонально організованої облікової політики, яка чітко регулює порядок обліку розрахунків податків, зборів та обов'язкових платежів. Оптимізація податкового аудиту повинна включати розробку та впровадження внутрішніх нормативних актів, що забезпечують систематичність та послідовність процедур аудиту. Впровадження аналітичних процедур дозволяє своєчасно виявляти розбіжності в розрахунках та допомагає запобігати податковим порушенням.

Перспективи. Податковий аудит щодо розрахунків податків, зборів та обов'язкових платежів є ефективним інструментом контролю за дотриманням податкового законодавства та гарантією фінансової стабільності підприємства. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на цифровізації та частих змінах законодавства, що дозволить вдосконалити методи податкового аудиту та забезпечити їх ефективність. Розвиток податкового аудиту в сучасних умовах сприятиме мінімізації фінансових ризиків та підвищенню прозорості господарської діяльності.

Ключові слова: податковий аудит, розрахунки з податками, збори, обов'язкові платежі, цифрові технології, оптимізація аудиту.

Statement of the problem. The organization of tax audit regarding calculations of taxes, fees, and mandatory payments is a complex and multifaceted process that requires a comprehensive approach. The relevance of this issue is due to constant changes in tax legislation, which require the adaptation of audit procedures to new conditions. Deficiencies in tax accounting and reporting can lead to significant financial risks, including fines and loss of company assets. Moreover, the specifics of the companies' activities, which determine the diversity of economic operations, complicate the audit process.

Particular attention should be paid to the issue of digitalization of tax audit, as the implementation of modern technologies allows automating the processes of verifying tax liabilities and credits, improving the accuracy of audit conclusions, and minimizing the risks of tax violations. At the same time, insufficient use of digital tools complicates the audit process and leads to subjective errors when processing large amounts of data.

Analysis of recent research and publications. A significant contribution to the study of theoretical and practical aspects of tax audit concerning the calculation of taxes, fees, and mandatory payments has been made by the following Ukrainian scientists: L. Volchanska, D. Yushkovskyi [2], S.M. Petrenko, I.M. Paltzun [5], N.Tatenko, K. Nazarova, T. Kopotienko, R. Ovcharyk, V. Rozdobudko, N.Novikova [7], K. Tkachenko [8], I. Nazarenko [3], O.V. Butkevych [1], V. Savchenko, L. Kononenko, O. Palchuk [6], and others.

Volchanska L. and Yushkovskyi D. explored the issues of organizing VAT accounting and audit in the context of frequent changes in tax legislation. Petrenko S.M. and Paltzun I.M. elaborated on the theory and practice of applying international standards for auditing tax calculations. O.V. Butkevych emphasized the introduction of digital technologies in the audit of tax payments. Researchers highlight the importance of optimizing audit procedures and adapting methods to modern requirements.

Purpose. The purpose of the study is to analyze approaches to organizing and conducting tax audits regarding the calculation of taxes, fees and mandatory payments in the conditions of the modern economic environment.

Materials and methods. In the process of the study, the dialectical method system was used to identify the patterns of development of tax audit as a tool of state financial control; analysis and synthesis to structure the components of the tax audit system and generalize its functions by types of taxes and payments.

Presentation of the main material of the research. Any enterprise strives to optimize the implementation of a tax audit to ensure the accuracy and timeliness of tax, fee, and mandatory payment calculations. An effective tax audit helps avoid fines and

reduces the risk of tax violations. However, in practice, many enterprises do not pay sufficient attention to developing and implementing tax audit procedures aimed at systematic control over the accuracy of tax calculations and the reliability of tax reporting.

Modern economic conditions necessitate conducting a tax audit concerning calculations of taxes, fees, and mandatory payments, considering the following factors: regular changes in tax legislation, frequent tax inspections, risks of fines, and insufficient internal auditing within enterprises. Conducting an audit allows for the timely identification of errors in tax accounting and the elimination of risks associated with the accrual and payment of tax liabilities [8].

Based on data from a comparative analysis of scientific literature the essence of the economic concepts was distinguished so that "taxation audit" refers to an independent control and consulting service provided by an audit firm, while "tax audit" is a form of control conducted by the STSU [7].

Tax audit regarding calculations of taxes, fees, and mandatory payments is a comprehensive process of verifying the accuracy and timeliness of accrual, payment, and reflection in accounting of a company's tax liabilities and tax credit in accordance with the requirements of tax legislation. The primary purpose of such an audit is to establish the compliance of financial and tax accounting practices with current legal regulations, the accuracy of determining tax liabilities and tax credit, the reliability of preparing and submitting tax reports on value-added tax (VAT) and other taxes and fees, as well as assessing the completeness and timeliness of fulfilling tax obligations to the budget.

According to Volchanska L.V. and Yushkovskyi D.D., tax audit regarding calculations of taxes, fees, and mandatory payments is an important tool for ensuring transparency and accuracy of tax information within the enterprise's financial accounting system. It contributes to reducing the risk of errors that may lead to fines and enables business entities to avoid negative consequences in the event of tax inspections. As noted by researchers, auditing VAT and other tax payments is a complex process that requires the use of specialized methods and adaptation to the specifics of the enterprise's activities, taking into account modern requirements of tax legislation and regulatory acts [2].

According to the research conducted by Savchenko V.M., Kononenko L.V., and Palchuk O.V., tax audit regarding calculations of taxes, fees, and mandatory payments is an essential tool for ensuring the transparency of financial reporting and monitoring compliance with tax legislation in municipal non-commercial enterprises. The authors emphasize that such an audit ensures the timely detection of deficiencies in tax accounting, minimizes the risk of fines, and contributes to increasing the efficiency of the enterprise's financial and economic activities [6, p.100]. To ensure the accuracy of financial and tax reporting of enterprises,

the tax audit regarding calculations of taxes, fees, and mandatory payments should include the following key components (see Fig. 1).

The process of tax audit of budget settlements should be considered as a comprehensive approach to verifying the accuracy of accounting data related to taxation operations, the correctness of tax and financial reporting, and compliance with the enterprise's accounting policy. The primary task of the auditor is to form an independent and objective opinion that calculations for taxes, fees, and mandatory payments are carried out in accordance with the requirements of tax legislation.

The implementation of a tax audit involves the following stages [5]:

- Audit planning with risk assessment of tax liabilities
- Collection and analysis of audit evidence by testing tax calculations
- Verification of the correctness of tax liabilities accounting
- Assessment of the reliability of tax reporting
- Formulation of the audit opinion and recommendations

Special attention should be paid to the risks arising in the process of auditing budget settlements, including errors in tax liabilities accounting, non-compliance with tax payment deadlines, and incorrect application of tax rates. The auditor should thoroughly analyze accounting records, cross-check them with primary documents and tax reports to ensure that the data comply with legislative requirements.

An effective tax audit is based on a rationally organized accounting policy of the enterprise, which determines the procedure for accounting for settlements

related to taxes and fees. The formalization of audit procedures is implemented through the approval of the Order on Accounting Policy, in which it is advisable to include a section entitled “Organization of Tax Audit for Budget Settlements.” This section should provide a detailed methodology for auditing calculations for individual taxes, depending on the type of the enterprise's activity and industry specifics, according to the requirements of the Tax Code of Ukraine. It is also advisable to include a Working Chart of Accounts, reflecting accounts (sub-accounts) for each tax (64, 65, 70, 90, etc.) and a document flow schedule for conducting the audit [5].

An important stage in organizing a tax audit is the verification of the correctness of tax reporting and its timely submission. Today, preparing tax reports is a labor-intensive process that takes up a significant portion of the working time of audit department employees. The complexity of the procedure is caused by the duplication of information in various reporting forms and the presence of numerous appendices, which sometimes do not contain significant information but require detailed verification. Therefore, improving tax reporting forms should take into account the development of digital technologies to simplify audit processes.

To ensure the effectiveness of the tax audit regarding calculations of taxes, fees, and mandatory payments, it is advisable to use a comprehensive approach that covers organizational, methodological, and technological aspects. The main directions for optimizing tax audit are presented in the table below.

The use of digital technologies in tax audit significantly reduces the time required for checking reports

Organizational Preparation

- Planning and preparation for conducting the tax audit.

Sources of Information

- Documents and data used for verifying tax calculations and compliance.

Audit Procedures

- Specific methods and techniques used during the audit process.

Audit Evidence

- Collecting and evaluating evidence to substantiate the accuracy of tax calculations.

Reporting on Audit Result:

Fig. 1. Key Components of Tax Audit Regarding Calculations of Taxes, Fees, and Mandatory Payments
Source: summarized by the author based on [3]

Table 1

Main Directions for Optimizing Tax Audit Regarding Calculations of Taxes, Fees, and Mandatory Payments

Optimization Direction	Content	Expected Result
Organizational Approach	Implementation of a clear accounting policy for tax calculations; provision of internal regulations for auditing budget settlements.	Ensuring systematic and consistent audit procedures.
Methodological Improvement	Development of algorithms for verifying tax liabilities and credits considering industry specifics; application of relevant audit standards (ISA).	Increasing the accuracy of checks and compliance with legislative requirements.
Digitalization of the Audit Process	Utilization of digital technologies for audit automation (electronic document management, real-time data analysis); application of blockchain for verifying tax data.	Reducing audit time, minimizing human error, and ensuring data transparency.
Analytical Approach	Application of analytical procedures to compare tax indicators with previous periods; assessment of changes in tax liabilities.	Identifying deviations and trends that may indicate tax risks.
Improving Auditor Qualifications	Regular training on current changes in tax legislation; participation in seminars and workshops on tax audit issues.	Enhancing professional competence of auditors, ensuring the quality of checks.

Source: summarized by the author based on [4]

and their submission. Software tools enable automated verification of the accuracy of tax calculations and their compliance with current legislation. The implementation of electronic document management highlights the need for verification of electronic documents through digital signatures or other identification methods. Such functions can be embedded in software or provided as online services, simplifying the audit and ensuring the validation of documents.

The application of digital technologies in tax audit enhances the accuracy of checks and the reliability of data since automated systems help avoid human errors. Furthermore, digital solutions make it possible to generate tax reports and monitor their accuracy in real-time, significantly improving the efficiency of the audit process [8].

State tax authorities are also adopting digital solutions to optimize tax audit processes. For instance, the “Single Window” system, the Taxpayer’s Electronic Office, automated VAT refund, and other services allow the auditing departments of enterprises to promptly monitor the accrual and payment of tax liabilities [8].

The use of modern information technologies, such as cloud computing and artificial intelligence (AI), significantly reduces the costs of organizing audits and ensures a high level of automation of checks. Cloud services provide real-time data access, document archive storage, and information security, allowing auditors to promptly obtain the necessary data and monitor tax calculations.

A promising direction in tax audit is the use of blockchain technology, which ensures reliable control over the authenticity of tax documents. Since blockchain technology involves creating an immutable chain of data, each record in the system is unique and protected, making tax data falsification impossible. This significantly simplifies the audit process and enhances

the transparency of calculations. Incorporating such advanced technologies not only improves the accuracy and efficiency of tax audits but also supports the integrity and reliability of financial and tax reporting, ultimately contributing to more transparent and accountable financial management.

Conclusions of this research and prospects for further research in this area. Tax audit regarding calculations of taxes, fees, and mandatory payments is an essential component of financial control within an enterprise. It ensures the accuracy of tax reporting, the timeliness of tax payments, and compliance with current legislation. The primary goal of tax audit is to verify the correctness of tax liability and tax credit calculations, thereby minimizing the risk of fines.

The research results indicate that an effective tax audit requires the implementation of a comprehensive approach, encompassing organizational, methodological, and technological aspects. In particular, special attention should be paid to the digitalization of audit, which enables the automation of tax data verification processes and ensures prompt control over the accuracy of calculations. The use of digital technologies, such as cloud computing and blockchain, enhances the accuracy of audit conclusions and reduces the human factor.

Conducting a tax audit also requires a sufficient level of professional training for audit personnel, enabling them to properly assess risks and take into account the specifics of the enterprise’s activities. An important condition for a successful audit is the presence of a rationally organized accounting policy that clearly regulates the procedure for accounting for tax, fee, and mandatory payment calculations.

The optimization of tax audit should include the development and implementation of internal regulations that ensure systematic and consistent audit

procedures. Implementing analytical procedures allows for the timely identification of discrepancies in calculations and helps prevent tax violations.

Therefore, tax audit regarding calculations of taxes, fees, and mandatory payments is an effective tool for monitoring compliance with tax legislation and a guarantee of the financial stability of the enterprise.

Taking into account modern challenges, particularly digitalization and frequent changes in legislation, allows for the improvement of audit methods and ensures their effectiveness. The development of tax audit under current conditions will contribute to minimizing financial risks and enhancing the transparency of business activities.

References

1. Буткевич О. В. Вплив цифрових технологій на організацію обліку розрахунків за податковими платежами. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 92–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-17>
2. Волчанська Л., Юшковський Д. Податковий аспект організації обліку та аудиту податку на додану вартість. *Економіка та суспільство*. 2022. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-10>
3. Назаренко І. Аудит оподаткування — послуга аудиторських фірм: особливості, актуальність та характеристика. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-149> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Огійчук М. Ф., Рагуліна І. І., Новіков І. Т. Аудит: навчальний посібник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ: Алерта, 2020. 852 с.
5. Петренко С. М., Пальцун І. М. Аудит: теорія і практика застосування міжнародних стандартів: навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів: Магнолія 2006, 2019. 520 с.
6. Савченко В., Кононенко Л., Пальчук О. Сучасний стан, проблеми та перспективи обліку розрахунків за податками та платежами некомерційних комунальних підприємств — закладів охорони здоров'я. *Економічний простір*. 2021. № 171. С. 99–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-17>
7. Tatenko N., Nazarova K., Kopotiienko T., Ovcharyk R., Rozdobudko V., Novikova N. Taxation audit, tax control and due diligence of large enterprises: state, trends, determinants of development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. 2(61). P. 141–154. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4629>
8. Ткаченко К. Л. Деякі питання щодо підвищення ефективності виконання аудиторського завдання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2020. № 3. С. 56–61. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2020-3\(47\)-56-61](https://doi.org/10.26642/pbo-2020-3(47)-56-61)

References

1. Butkevych, O. V. (2021). The impact of digital technologies on the organization of accounting for tax payments. *Economic Scope*, (169), 92–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-17>.
2. Volchanska, L., Yushkovskiy, D. (2022). Tax aspect of the organization of VAT accounting and audit. *Economics and Society*, (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-10>
3. Nazarenko, I. (2024). Taxation audit — a service of audit firms: features, relevance and characteristics. *Economics and Society*, (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-149>
4. Ogiychuk, M. F., Ragulina, I. I., Novikov, I. T. (2020). Audit: Textbook. 4th ed., revised and updated. Kyiv: Alerta. 852 p.
5. Petrenko, S. M., Paltsun, I. M. (2019). Audit: Theory and practice of applying international standards: Textbook. 2nd ed., rev. Lviv: Magnolia 2006. 520 p.
6. Savchenko, V., Kononenko, L., Palchuk, O. (2021). Current state, problems and prospects for accounting for taxes and payments of non-profit municipal utilities — health facilities. *Economic Scope*, (171), 99–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-17>
7. Tatenko, N., Nazarova, K., Kopotiienko, T., Ovcharyk, R., Rozdobudko, V., & Novikova, N. (2025). Taxation audit, tax control and due diligence of large enterprises: state, trends, determinants of development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(61), 141–154. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4629>
8. Tkachenko, K. L. (2020). Some issues of increasing the efficiency of performing an audit task. *Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis: Scientific Professional Edition / Editor-in-Chief: Yevdokimov V. V.* (3), 56–61. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2020-3\(47\)-56-61](https://doi.org/10.26642/pbo-2020-3(47)-56-61)

УДК 005.52:657.421.3

Воляк Леся Романівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри статистики та економічного аналізу
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Voliak Lesia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Statistic and Economic Analysis
National University of Life and Environmental Science of Ukraine
ORCID: 0000-0001-7792-8729*

Остапчук Сергій Миколайович

*кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник відділу обліку та оподаткування
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

Ostapchuk Serhii

*Candidate of Economic Sciences,
Senior Researcher of the Accounting and Taxation Department
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
ORCID: 0000-0002-2342-6376*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11462

НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

INTANGIBLE ASSETS IN THE DIGITAL ECONOMY: CHALLENGES FOR ACCOUNTING AND ANALYSIS IN THE AGRICULTURAL SECTOR

Анотація. Вступ. В умовах цифровізації економіки нематеріальні активи стають основою підвищення конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів та інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. Однак, питання визнання, обліку та аналізу таких активів в аграрній сфері залишаються недостатньо врегульованими, що обумовлює необхідність їх окремого вивчення.

Мета статті – розкриття особливостей формування, оцінки, обліку та аналізу нематеріальних активів в умовах цифрової трансформації українських агропідприємств, з акцентом на внутрішньо згенеровані нематеріальні ресурси, а також виявлення нормативних, методологічних і практичних викликів, що перешкоджають розкриттю інформації про такі об'єкти у фінансовій звітності.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження стали статистичні дані Державної служби статистики України, положення міжнародних та національних облікових стандартів, аналітичні звіти міжнародних організацій і наукові публікації. Використано методи теоретичного узагальнення та групування, формалізації, аналізу та синтезу, графічного відображення, а також абстрактно-логічний метод.

Результати. Результати дослідження свідчать про зростання частки інвестицій у нематеріальні активи аграрного сектору, зокрема в програмне забезпечення, бази даних, інформаційні системи та цифрові технології управління. Однак, труднощі щодо визнання та розкриття інформації про такі об'єкти у фінансовій звітності пов'язані із часто неможливістю ідентифікації та вимірювання їх вартості згідно чинних норм та правова невизначеність – юридичний статус власності на дані. Обґрунтовано необхідність удосконалення методики обліку та аналізу нематеріальних активів з урахуванням специфіки аграрного виробництва і можливостей цифрових інструментів як-от Big Data та AI.

Перспективи. Проблематика виявлення та виміру впливу нематеріальних активів на фінансові показники аграрних підприємств в умовах цифрової економіки визначає напрямки для подальших наукових досліджень.

Ключові слова: нематеріальні активи, цифрові активи, визначення первісної вартості, бухгалтерський облік, аналіз, аграрний сектор, цифровізація економіки, інвестиції, оцінка, розкриття інформації у фінансовій звітності.

Summary. Introduction. In the context of the economy's digitalization, intangible assets become the basis for increasing competitiveness, resource efficiency, and innovative development of enterprises in the agricultural sector. However, the issues of recognition, accounting, and analysis of such assets in the agricultural sector remain insufficiently regulated, necessitating their separate study.

The article aims to reveal the features of the formation, assessment, accounting, and analysis of intangible assets in the context of the digital transformation of Ukrainian agricultural enterprises, with an emphasis on internally generated intangible resources, as well as to identify regulatory, methodological, and practical challenges that impede the disclosure of information about such objects in financial reporting.

Materials and methods. The information base of the study covers statistical data of the State Statistics Service of Ukraine, provisions of international and national accounting standards, analytical reports of international organizations, and scientific publications. The researchers used theoretical generalization and grouping, formalization, analysis and synthesis, graphic representation, and abstract-logical methods.

Results. The study results indicate an increase in the share of investments in intangible assets of the agricultural sector, particularly in software, databases, information systems, and digital management technologies. However, difficulties recognizing and disclosing information about such objects in financial reporting are associated with the frequent inability to identify and measure their value per current regulations and legal uncertainty – the legal status of data ownership. The need to improve the methodology for accounting and analyzing intangible assets was substantiated, considering the specifics of agricultural production and the capabilities of digital tools such as Big Data and AI.

Discussion. The issue of identifying and measuring the impact of intangible assets on the financial performance of agricultural enterprises in the digital economy determines the directions for further scientific research.

Key words: intangible assets, digital assets, determination of original cost, accounting, analysis, agricultural sector, digitalization of the economy, investments valuation, disclosure of information in financial reporting.

Постановка проблеми. Нематеріальні активи, такі як торговельні марки, промислові зразки, комерційна таємниця та програмне забезпечення, є ключовими драйверами економічного зростання. Цінність об'єктів інтелектуальної власності не пов'язана із їхньою фізичною формою, а визначається здатністю генерувати майбутні економічні вигоди. Перехід від цінової конкуренції до нецінової, що базується на технічному рівні та якості продукції, докорінно змінює стратегії бізнесу. Таким чином, сьогодні нематеріальні активи виконують роль головного фактора економічної безпеки підприємств та є основою їхнього стійкого зростання. В контексті зміни структури капіталу сучасних підприємств традиційні методи бухгалтерського обліку та аналізу, зосереджені на основних засобах та фізичних запасах, стають все менш релевантними для оцінки реальної вартості бізнесу. Дилема між «цінністю», що створюється, та «вартістю», що відображається у фінансовій звітності, в наш час формує ключову проблематику бухгалтерського обліку нематеріальних активів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове осмислення феномену нематеріальних активів розпочалося зі змін у структурі капіталу західних компаній наприкінці ХХ ст., коли частка «інтелектуальної власності», брендів, технічних знань стала перевищувати вартість «традиційних» матеріальних ресурсів. Наразі інтерпретація сутності нематеріальних активів опирається на норми Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку (МСБО) 38 «Нематеріальні активи» [8] та його на-

ціональних аналогів (наприклад в Україні — НП(С) БО 8 «Нематеріальні активи» [9]).

На практиці нематеріальні активи вітчизняних агропідприємств в обліку здебільшого представлені ліцензіями, правами оренди земельних ділянок та комп'ютерними програмами, а інші — як-от клієнтські взаємини, організаційні ноу-хау та репутаційні активи — залишаються невідображеними на балансі через труднощі їх ідентифікації й оцінки.

Українські дослідники неодноразово звертали увагу на труднощі визнання і відображення нематеріальних активів на балансі підприємств. Як стверджує І. Б. Дутчак, багато елементів, пов'язаних із обліком нематеріальних активів, недостатньо нормативно врегульовані, тому у бухгалтерів-практиків виникають труднощі у відображенні таких об'єктів на балансі підприємства [6, с. 78]. У зв'язку з цим, О. М. Вакульчик, В. В. Фесенко та А. В. Калугіна пропонують внести зміни в П(С)БО 8 «Нематеріальні активи»: визнавати нематеріальними активами активи, строк корисного використання яких менше одного року, забезпечити можливість визнання активу нематеріальним без наявності охоронних документів на нього, а також ввести елемент нематеріальні активи до складу оборотних активів; доповнити класифікацію нематеріальних активів статтею нематеріальні активи на етапі розробки та дозволити підприємствам самостійно класифікувати дані активи на відповідні групи [1, с. 10–11]. Натомість Н. О. Голуб вказує на неповноту інформації стосовно нематеріальних активів в Україні

й закордоном, що пов'язано не лише з недоліками облікових систем комерційних організацій, але й з їхніми економічними особливостями [2]. І. М. Дмитренко, Р. О. Костирко та В. П. Бондар [5] зазначають, що істотно вищий рівень транспарентності інформації про нематеріальні активи забезпечується в разі ведення обліку і складання фінансової звітності суб'єктами господарювання відповідно до вимог МСБО та МСФЗ. Проблематику розкриття інформації (зокрема і про нематеріальні активи) у фінансовій звітності за вимогами МСФЗ досліджували Л. В. Гуцаленко та У. О. Марчук [3].

Загалом, аналіз попередніх публікацій свідчить, що облік і аналіз цифрових активів залишається вкрай складним через недосконалість міжнародних стандартів, підвищену волатильність вартості, юридичні прогалини й брак кваліфікованого персоналу. Поряд з цим, сьогодні формування і нарощення нематеріальних активів є ключовим фактором підвищення ринкової вартості підприємств та забезпечення їх сталого розвитку, а тому в контексті стрімкого розвитку цифрової економіки актуальним є питання пошуку ефективних методів оцінки, обліку та аналізу таких активів.

Метою статті є комплексне вивчення особливостей формування, оцінки, обліку та аналізу нематеріальних активів в умовах цифрової трансформації українських агропідприємств, з акцентом на внутрішньо згенеровані нематеріальні ресурси (дані, програмне забезпечення тощо), а також виявлення нормативних, методологічних і практичних викликів, що перешкоджають розкриттю інформації про такі об'єкти у фінансовій звітності.

Матеріали і методи. Дані для дослідження зібрано шляхом контент-аналізу міжнародних і національних бухгалтерських стандартів, зокрема МСБО 38 «Нематеріальні активи», НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи» та МСБО 41 «Сільське господарство» [7–9], а також публікацій вітчизняних і зарубіжних дослідників [12–15]. Щоб оцінити тенденції використання нематеріальних активів аграрними підприємствами використано статистичні дані Державної служби статистики України [4].

Для обробки зібраних даних автори використали наступні методи теорії пізнання: теоретичне узагальнення та групування — для класифікації цифрових нематеріальних активів, визначення їх ролі в аграрному виробництві та систематизації підходів до їх обліку; методи формалізації, аналізу та синтезу — для побудови логічної моделі взаємозв'язку між цифровими технологіями, нематеріальними активами та фінансовими показниками аграрних підприємств; абстрактно-логічний метод дозволив сформулювати ключові висновки щодо викликів обліку та аналізу нематеріальних активів в умовах цифрової трансформації аграрної економіки.

Виклад основного матеріалу. В аграрному секторі нематеріальні активи відіграють критичну

роль у забезпеченні довготривалої конкурентоспроможності. Агробізнес в Україні демонструє прискорене зростання вартості і привабливості для інвесторів у тих підприємствах, де встановлені права на сертифіковані сорти рослин, патенти на технології обробки ґрунту й цифрові платформи аналітики [11]. Сучасним трендом є зміщення акценту з «основних засобів» на «основні нематеріальні цінності»: патенти на біотехнології, CRM-системи, ERP-рішення, партнерські відносини, системи управління ризиком і знаннями, електронні аудити, електронний документообіг, цифровий маркетинг тощо.

Цифровізація виробництва стала визначальним фактором продуктивності та інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств розвинених країн. Як свідчать дослідження [11; 14; 15], впровадження цифрових технологій у виробництві (смарт-системи, blockchain, аналітика Big Data, AI, дистанційні сенсорні системи) забезпечує: зростання урожайності на 20–30%; скорочення витрат енергії і водоресурсів на 40–60%; підвищення якості продукції і екологічної стійкості; оптимізацію управління й фінансового контролю у реальному часі. Українські аграрні підприємства, які впровадили цифрові ERP/PMS, стрімко наростили рентабельність, розширили поле цифрової взаємодії: електронні біржі сільськогосподарської продукції, автоматизоване фінансове планування, інтеграція в агроінноваційні екосистеми.

Впродовж 2019–2024 рр. у сільському господарстві України простежується стійка тенденція до зростання інвестицій у нематеріальні активи. Загальний обсяг вкладень коливався від 1,2–1,4 млрд. грн на початку періоду до майже 1,8 млрд. грн у 2024 році, що свідчить про підвищення ролі нематеріальної складової у розвитку галузі (рис. 1).

Структурний аналіз показує, що найбільший приріст забезпечили інвестиції у програмне забезпечення та бази даних. Якщо у 2019–2020 рр. їхня частка була незначною, то починаючи з 2021 року спостерігається поступове зростання, а у 2023–2024 рр. цей напрям досягнув пікових значень (понад 300 тис. грн). Така динаміка підтверджує активні процеси цифровізації аграрного сектору, інтеграцію сучасних ІТ-рішень у виробничі та управлінські процеси.

Водночас інвестиції у права інтелектуальної власності (комерційні позначення, об'єкти промислової власності, авторські та суміжні права, патенти, ліцензії, концесії та ін.) залишаються на низькому рівні. Після відносно вищих показників у 2019 р. відбулося поступове скорочення, і у 2024 р. вони мають мінімальне значення. Це може свідчити про недостатню увагу до правової охорони інноваційних рішень у галузі та певні бар'єри щодо комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що сьогодні для сільського господарства України основним напрямом інвестування в нематеріальні активи виступає цифрова інфраструктура,



Рис. 1. Обсяг капітальних інвестицій в нематеріальні активи в сільському, лісовому та рибному господарстві, 2019–2024 рр.

Джерело: розраховано авторами на основі [4]

тоді як правові механізми охорони інтелектуальної власності ще не набули достатньої практичної ваги.

Щоб оцінити інвестиційну активність в аграрному секторі проаналізуємо структуру вкладень у матеріальні та нематеріальні активи. На рисунку 2 представлено розподіл інвестицій за основними категоріями у 2024 р., що дозволяє візуалізувати пріоритети капіталовкладень у галузі.

Як бачимо, у 2024 р. у структурі капітальних інвестицій переважають матеріальні активи, частка яких складає 97% загального обсягу вкладень. Частка нематеріальних активів залишається незначною — лише 2%, з яких найбільше спрямовано на програмне забезпечення та бази даних. Це свідчить про поступову цифровізацію галузі, водночас правові механізми охорони інтелектуальної власності залишаються недостатньо розвиненими.

Для оцінки регіональних особливостей інвестиційної активності проаналізуємо територіальний

розподіл капітальних вкладень у сільське, лісове та рибне господарство України у 2024 р. (табл. 1).

Аналіз територіального розподілу капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство України у 2024 р. свідчить про суттєву регіональну нерівномірність. Найнижчі обсяги вкладень зафіксовано в п'яти областях, серед яких переважають прикордонні та постраждалі від бойових дій регіони, що свідчить про обмежені можливості аграрних підприємств у цих регіонах залучати інвестиції. Натомість найвищі показники спостерігаються у центральних областях, зокрема Черкаській, Вінницькій, Київській та Полтавській, що підтверджує їхню стабільну інфраструктурну базу, сприятливі умови для агропромисловості та активну участь у реалізації державних і міжнародних програм підтримки. Така диференціація потребує посилення регіональної інвестиційної політики, спрямованої на вирівнювання дисбалансів, стимулювання економічного відновлення у менш

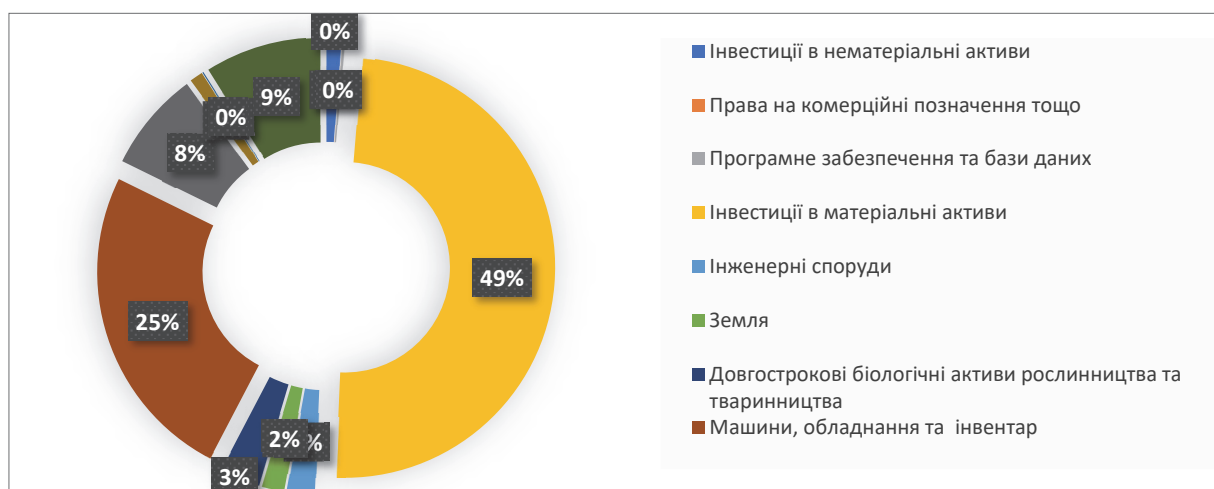


Рис. 2. Структура капітальних інвестицій галузі сільського, лісового та рибного господарств, 2024 р.

Джерело: розраховано авторами на основі [4]

Таблиця 1

Групування областей України за обсягом капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство у 2024 році, тис. грн

№ групи	Обсяг капітальних інвестицій, млн. грн	Кількість областей в групі	Області
1	122,6–1689,0	5	Херсонська, Донецька, Закарпатська, Чернівецька, Запорізька
2	1689,0–3255,4	7	Харківська, Рівненська, Івано-Франківська, Миколаївська, Волинська, Житомирська, Одеська
3	3255,4–4821,9	5	Дніпропетровська, Сумська, Кіровоградська, Київ, Львівська
4	4821,9–6388,2	3	Чернігівська, Хмельницька, Тернопільська
5	6388,2–7954,7	4	Черкаська, Вінницька, Київська, Полтавська

Джерело: розраховано авторами на основі [4]

активних регіонах та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору на всій території країни.

Цифрова трансформація аграрного сектору в Україні відбувається за сценарієм «легкої цифровізації», що характеризується базовим рівнем впровадження технологій та значною різницею в цифровій грамотності між різними зацікавленими сторонами. Незважаючи на це, аграрні підприємства активно інтегрують нові технології, які створюють умови для формування нових видів нематеріальних активів. До основних видів цифрових технологій в агропромисловому комплексі можна віднести:

- точне землеробство: використання геоінформаційних систем (GIS), технологій глобального позиціонування (GPS), сенсорних технологій, дронів та аналізу великих даних (Big Data);
- системи автоматизованої аналітики та планування: електронні агрохімічні паспорти полів, системи електронного обігу документації;
- інноваційні ферми: «розумні» ферми, автоматизовані мініферми;
- мобільні додатки та програмне забезпечення для відстеження та контролю вантажів, техніки, комунікації між працівниками, а також для управління фермою (наприклад, Farmbrite) [12; 14].

Цифрова трансформація аграрного сектору призводить до появи нових, критично важливих нематеріальних активів, що виходять за межі традиційних патентів на селекційні досягнення та торгових марок. До них доцільно віднести [10; 13; 15]:

- програмне забезпечення як придбане, так і створене на замовлення, на яке передаються виключні майнові права, серед них вебсайти, бази даних та спеціалізовані системи управління фермами;
- об'єкти права інтелектуальної власності: патенти на винаходи (наприклад нові сорти рослин, методи захисту, модифікації), ліцензії на технології, ноу-хау та права користування природними ресурсами;
- бази даних: величезні масиви даних, що збираються в процесі точного землеробства, включаючи інформацію про ґрунт, погодні умови, врожайність,

використання добрив, а також дані отримані від клієнтів;

Ці нові активи дозволяють аграрним підприємствам зберігати високу конкурентоспроможність та нарощувати обсяги виробництва. Проте, їх класифікація як нематеріальних активів є неоднозначною та пов'язана з низкою суттєвих проблем. Серед ключових викликів можна виокремити:

- неможливість ідентифікації та вимірювання: часто дані не можуть бути відокремлені від інших нематеріальних активів або операційних процесів. Визначення їхньої первісної вартості є вкрай складним, особливо для внутрішньо згенерованих даних;
- правова невизначеність: юридичний статус власності на дані є неоднозначним і часто не захищений формальними правами, як це відбувається з інтелектуальною власністю, якщо вони не інкапсульовані в програмне забезпечення.

Вказані проблеми призводять до того, що внутрішньо згенеровані дані, які є критично важливими для агротехнологічних стартапів та підприємств, не відображаються у фінансових звітах [10]. Це створює так званий «невидимий» капітал, який не враховується інвесторами та аналітиками при оцінці реальної вартості підприємства. Як наслідок, фінансова звітність складена за чинними стандартами є надмірно консервативною, а тому потребує уточнення.

МСБО 38 [8] встановлює жорсткі критерії для капіталізації витрат на внутрішнє створення нематеріальних активів. Цей процес розділено на дві стадії: дослідження та розробка.

На стадії дослідження підприємство не може продемонструвати існування нематеріального активу, що приносить майбутні економічні вигоди. Відповідно, всі витрати, понесені на стадії досліджень (наприклад, здобуття нових знань, пошук альтернативних матеріалів), визнаються витратами того періоду в якому вони виникли.

На стадії розробки підприємство може ідентифікувати нематеріальний актив та продемонструвати, що він принесе майбутні економічні вигоди.

Витрати на розробку можуть бути капіталізовані, якщо одночасно виконуються шість умов, серед яких: технічна здійсненність, намір завершити розробку, наявність ресурсів, здатність використовувати або продати актив, очікуваний спосіб отримання вигод та можливість достовірно оцінити витрати.

Ця дихотомія між «дослідженням» та «розробкою» є особливо проблематичною для агротехнологічних стартапів, де інноваційні процеси є циклічними, а витрати на розробку не можуть бути чітко відокремлені від загальних адміністративних або дослідницьких витрат (табл. 2). Це призводить до високого ризику некоректного визнання або передчасного списання активів, що спотворює фінансову інформацію.

Для подолання проблеми некоректного визнання та списання нематеріальних активів, особливо в інноваційних програмах, аграрним підприємствам необхідно посилювати внутрішній документальний супровід та адаптувати облікові процедури. Автоматизація обліку через спеціалізоване програмне забезпечення, що відповідає потребам контролю, планування та прогнозування, є найбільш ефективним рішенням. Однак, вдосконалення внутрішніх процесів є необхідним, але недостатнім. Допоки стандарти (МСБО 38 та НП(С)БО 8) залишаються незмінними, внутрішні покращення не можуть повністю вирішити проблему відображення різних типів об'єктів нематеріальних активів у фінансовій звітності. Це вимагає ширшої дискусії та співпраці між бухгалтерами, аудитором та експертами галузі.

Також залишається невирішеним питання оцінки нематеріальних активів. Нематеріальний характер цих активів ускладнює оцінку їх вартості за допомогою традиційних фінансових показників, які базуються на матеріальних, вимірюваних активах. На відміну від фізичної власності або обладнання, нематеріальні активи часто не мають чіткої або стандартизованої ринкової вартості, а їхня вартість може коливатися залежно від зовнішніх факторів, таких як зміни в технології, ринкові тенденції або настрої споживачів [14]. Наприклад, права інтелектуальної власності можуть мати високу вартість, коли підприємства активно їх використовує, але ця вартість може знизитися, якщо ринок продукту або послуги, пов'язаних з інтелектуальною власністю, зміниться. В аграрному секторі це особливо актуально, адже значна частина нематеріальних активів

має форму інтелектуальної власності на селекційні досягнення, патентів на агротехнології, цифрових систем управління фермою або агроплатформ для моніторингу земельних ресурсів. Їх вартість суттєво залежить від погодних ризиків, коливань цін на аграрну продукцію та технологічних оновлень. Для аграрних компаній бренд часто пов'язаний із якістю, екологічністю та походженням продукції (наприклад, органічна ферма, локальний виробник), тому оцінка його вартості включає не лише маркетингову складову, але й соціальну довіру до сталих аграрних практик.

Більше того, нематеріальні активи в цифровій економіці часто пов'язані з майбутнім зростанням та інноваціями, які за своєю природою є невизначеними. Традиційні моделі оцінки, зокрема підходи, що базуються на вартості та ринковій вартості, не можуть впоратися з орієнтованим на майбутнє характером цифрових активів [14]. Метод, заснований на доходах, який передбачає оцінку майбутніх грошових потоків, може бути адаптований для оцінки нематеріальних активів, таких як інтелектуальна власність або цифрові платформи, але припущення, що лежать в основі цих прогнозів, часто є дуже спекулятивними і важко обґрунтованими [12]. Прогнозування майбутньої ефективності нематеріальних активів є невизначеним через швидкі технологічні зміни, зміни в поведінці споживачів та регуляторні виклики. Наприклад, на вартість цифрової платформи можуть суттєво вплинути зміни в законах про конфіденційність або випуск конкурентом кращого продукту. В агробізнесі до таких платформ належать системи дистанційного моніторингу посівів, обліку земельних ділянок, платформи управління агровиробництвом або маркетплейси для збуту сільськогосподарської продукції. Їхня вартість зростає зі збільшенням кількості користувачів — фермерів, логістичних компаній, постачальників і покупців. У таких випадках традиційні моделі, що базуються на історичних даних або порівняннях ринкових операціях, можуть не повністю відображати ризики та невизначеності пов'язані з оцінкою нематеріальних активів.

Інтеграція альтернативних джерел даних, зокрема агрометеорологічних показників, супутникових знімків та ринкових даних про ціни на зерно, може надати додаткову інформацію про вартість немате-

Таблиця 2

Критерії визнання та обліку внутрішньо створених нематеріальних активів за МСБО 38

Стадія	Приклади діяльності	Визнання витрат
Дослідження	Здобуття нових знань; пошук та оцінка застосувань результатів досліджень; пошук альтернативних матеріалів, пристроїв	Витрати періоду в момент їх виникнення
Розробка	Проектування та тестування прототипів; розробка інструментів, форм, штампів з новою технологією	Капіталізація (визнання НМА) за умови одночасного виконання шести критеріїв

Джерело: складено авторами на основі [8]

ріальних активів. Наприклад, аналітика соціальних мереж може бути використана для оцінки сприйняття бренду агропродукції, а дані про відвідуваність веб-сайтів та залученість користувачів можуть допомогти оцінити потенціал цифрових платформ [15]. Моделі машинного навчання можуть бути використані для обробки цих даних та виявлення закономірностей, що вказують на майбутню вартість. Ці досягнення не тільки зроблять оцінку більш точною, але й прозорою, оскільки вона буде базуватися на даних, що надходять у режимі реального часу, а не на історичних даних або суб'єктивних припущеннях.

Ключову роль у концептуальному розвитку оцінки нематеріальних активів відіграють аналіз даних і машинне навчання. З появою великих даних підприємства мають доступ до величезних обсягів інформації про своїх клієнтів, операції та ринкові умови, які можна використовувати для отримання більш глибокого розуміння вартості нематеріальних активів [13]. Прогнозне моделювання, що базується на машинному навчанні, дозволяє аналізувати історичні дані для прогнозування майбутніх тенденцій та потенційних ризиків, забезпечуючи більш динамічний та перспективний погляд на вартість активу. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть аналізувати моделі поведінки клієнтів та прогнозувати майбутні звички покупців, таким чином надаючи більш точне уявлення про майбутню вартість відносин з клієнтами або капітал бренду. Штучний інтелект ще більше покращує ці процеси, обробляючи неструктуровані дані, такі як взаємодії в соціальних мережах, онлайн-відгуки та відгуки клієнтів, у практичні висновки, які можуть бути використані для оцінки активів [15]. Використання цих технологій дозволяє підприємствам створювати більш детальну та прогнозну оцінку своїх нематеріальних активів, виходячи за межі історичних або статичних моделей, які часто не відображають справжній потенціал активів.

Традиційний підхід до оцінки активів в основному спирався на фінансові показники, такі як дохід або прибуток, які добре працюють для матеріальних активів, але менш ефективні при оцінці нематеріальних активів. Щоб подолати це обмеження, необхідний багатовимірний підхід до оцінки, який поєднує фінансові та нефінансові показники. Фінансові показники, такі як моделі дисконтованого грошового потоку або підходи, засновані на доходах, все ще є актуальними, але їх необхідно доповнити якісними факторами, що відображають унікальний характер нематеріальних активів [12]. Нефінансові показники можуть включати аналіз настроїв споживачів, охоплення соціальних мереж або вплив даних про клієнтів на майбутні продажі. Наприклад, цінність даних про клієнтів полягає не тільки в їхній поточній грошовій вартості, але й у їхньому потенціалі для надання більш персоналізованих послуг, інноваційних продуктів або цільових маркетингових

заходів. Аналогічно, капітал бренду можна оцінити не лише за даними про продажі, але й за допомогою вимірювання довіри споживачів, впізнаваності бренду та лояльності — факторів, які важко розкрити у традиційних фінансових звітах. Такий багатовимірний підхід забезпечить більш цілісний погляд на нематеріальні активи підприємств, охоплюючи як їхню поточну вартість, так і майбутній потенціал.

Окрім інтеграції фінансових та нефінансових показників, все більшого значення набуває врахування регуляторних аспектів та аспектів сталого розвитку при оцінці нематеріальних активів. У міру розвитку технологій управління цифровими правами та законодавства про інтелектуальну власність, захист та управління нематеріальними активами підпадають під дію мінливих нормативних вимог, які необхідно враховувати при їх оцінці. Наприклад, закони про конфіденційність даних, такі як Загальний регламент про захист даних Європейського Союзу, встановлюють суворий контроль за збором та використанням персональних даних, що може безпосередньо впливати на вартість даних клієнтів як активу [14]. У цьому контексті стає надзвичайно важливим включення факторів дотримання нормативних вимог та управління ризиками до моделей оцінки. Питання сталого розвитку, які стають центральними для корпоративного управління, також відіграють роль в оцінці нематеріальних активів.

Практики сталого розвитку або цифрові платформи, що зосереджуються на екологічних, соціальних та управлінських факторах, можуть мати значну цінність в сучасній економіці. Зростаюча перевага споживачів до етично свідомих підприємств додає ще один рівень до оцінки нематеріальних активів. Наприклад, на вартість бренду в цифрову епоху може впливати не тільки його присутність на ринку, але й репутація щодо сталого розвитку та соціальної відповідальності [12]. Включення цих аспектів до систем оцінки активів забезпечує комплексну оцінку нематеріальних активів з урахуванням факторів, що виходять за межі суто фінансової віддачі.

Завдяки підвищенню точності показників фінансової звітності шляхом включення даних про нематеріальні активи до процесу оцінки, інвестори отримують більш повне уявлення про справжню вартість суб'єктів господарювання. Це особливо важливо в час, коли динаміка ринку швидко змінюється, а активи підприємств стають все більш цифровими за своєю природою [15]. Незалежно від того, чи йдеться про код програмного забезпечення чи дані про клієнтів роздрібної торгівлі, нематеріальні активи часто є ключем до конкурентної переваги підприємства та його майбутньої прибутковості. Застосовуючи рамки, які краще відображають ці активи, підприємства можуть ефективніше демонструвати свою цінність зацікавленим сторонам, а інвестори можуть приймати більш обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів [13]. Крім того, застосовуючи

динамічні підходи, засновані на даних, підприємства можуть приймати кращі стратегічні рішення на основі більш точного розуміння своїх нематеріальних активів, наприклад, визначаючи сфери для інвестицій, придбав або розширення ринку.

Перехід до цифрової економіки, де визначальна роль відводиться нематеріальним активам, вимагає, щоб бухгалтерські стандарти еволюціонували. Лише повноцінне визнання (капіталізація) внутрішньо згенерованих нематеріальних активів на балансі дозволить інноваційним аграрним підприємствам адекватно відображати їхню реальну вартість у фінансових звітах. Це може бути досягнуто шляхом перегляду критеріїв стадії розробки або впровадження нових правил для визнання та оцінки даних. Такі заходи дозволять підвищити прозорість управління, а отже і підвищать інвестиційну привабливість аграрного бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Цифрова трансформація аграрного сектору неминуче призводить до зростання ролі нематеріальних активів, які стають ключовими драйвером підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Однак, існуючі облікові практики не відповідають викликам, що пов'язані із визнанням, оцінкою і відображенням об'єктів інтелектуальної власності на рахунках та у фінансовій звітності.

Аналіз поточних облікових практик щодо нематеріальних активів аграрного сектору дозволив виокремити низку ключових проблем. Зокрема, жорсткі критерії визнання згідно з МСБО 38 призводять до того, що значна частина витрат на внутрішньо створені нематеріальні активи, особливо дані та програмне забезпечення, списується на поточні витрати, що спотворює реальну оцінку вартості інноваційних аграрних підприємств. Відтак підприємствам слід вдосконалювати внутрішні системи обліку, розробляти спеціалізоване програмне забезпечення для контролю нематеріальних активів та інтегрувати нефінансові показники у систему управлінського обліку. Натомість регуляторні органи повинні впроваджувати більш гнучкі правила визнання внутрішньо згенерованих нематеріальних активів, що відповідає вимогам і тенденціям розвитку цифрової економіки.

В цілях аналізу вартості та потенціалу нематеріальної складової капіталу аграрних підприємств фінансові аналітики можуть використовувати інтегровані моделі оцінки (реалізовані з використанням інструментів Big Data та AI), які враховують як фінансові, так і нефінансові дані.

Проблематика виявлення та виміру впливу нематеріальних активів на фінансові показники аграрних підприємств в умовах цифрової економіки визначає напрямки для подальших досліджень.

Література

1. Вакульчик О.М., Фесенко В.В., Калугіна А.В. Визнання нематеріальних активів підприємства відповідно до міжнародних та національних стандартів обліку. *Облік і фінанси*. 2019. № 3(85). С. 5–11. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-3\(85\)-5-11](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-3(85)-5-11)
2. Голуб Н.О. Нематеріальні активи: значення та облік. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 17. С. 437–440. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/72.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
3. Гуцаленко Л.В., Марчук У.О. Фінансова звітність за МСФЗ: вимоги та реалії впровадження. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 36–44. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201906036>
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Дмитренко І.М., Костирко Р.О., Бондар В.П. Методологічні засади обліку нематеріальних активів з погляду національних та міжнародних стандартів. *Статистика України*. 2018. № 4. С. 111–120. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.4\(83\)2018.04.13](https://doi.org/10.31767/su.4(83)2018.04.13)
6. Дутчак І.Б. Критерії визнання нематеріальних активів на балансі підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 27(7). С. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.15421/40270714>
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text (дата звернення: 01.10.2025).
8. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 41 «Сільське господарство». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-41_ukr_2016.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99> (дата звернення: 01.10.2025).
10. Негода Ю.В., Воляк Л.Р. Вплив оцінки нематеріальних активів на достовірність облікової інформації аграрних підприємств в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.42>
11. Чуб Ю.В., Ткаль Я.С. Система управління нематеріальними активами підприємств АПК. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*. 2017. URL: <https://surl.li/qiopfy> (дата звернення: 01.10.2025).
12. Asiimwe M. M. Towards an integration of socio-technical transitions and the Fourth Industrial Revolution: Doctoral dissertation. Stellenbosch: Stellenbosch University, 2022. URL: <https://scholar.sun.ac.za/server/api/core/bitstreams/d5afb7e-f05a-4e47-aae5-6ea520f736bd/content> (дата звернення: 01.10.2025).

13. Chen X. The role of modern agricultural technologies in improving agricultural productivity and land use efficiency. *Frontiers in Plant Science*. 2025. Vol. 16. 1675657. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpls.2025.1675657>
14. Huyen N. T. T., Thanh T. T., Ha L. T. Digital integration toward smart and sustainable agriculture in the European region. *Digital Business*. 2025. Vol. 5, Iss. 2. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100152>
15. Okorie O., Russell J., Cherrington R., Fisher O., Charnley F. Digital transformation and the circular economy: Creating a competitive advantage from the transition towards Net Zero Manufacturing. *Resources, Conservation and Recycling*. 2023. Vol. 189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106756>

References

1. Vakulchyk, O. M., Fesenko, V. V., & Kaluhina, A. V. (2019). Vyznannia nematerialnykh aktyviv pidpriemstva vidpo-vidno do mizhnarodnykh ta natsionalnykh standartiv obliku [Recognition of Intangible Assets according to the International and National Accounting Standards]. *Oblik i finansi*, No. 3(85), pp. 5–11. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-3\(85\)-5-11](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-3(85)-5-11) [in Ukrainian].
2. Holub, N. O. (2018). Nematerialni aktyvy: znachennia ta oblik [Intangible assets: value and accounting]. *Infrastruktura rynku*, No. 17, pp. 437–440. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/72.pdf [in Ukrainian].
3. Hutsalenko, L. V., & Marchuk, U. O. (2019). Finansova zvitnist za MSFZ: vymohy ta realii vprovadzhennia [Financial statements according to the International Financial Reporting Standards: requirements and realities of implementation]. *Ekonomika APK*, No. 6, pp. 36–44. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201906036>
4. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
5. Dmytrenko, I. M., Kostyrko, R. O., & Bondar, V. P. (2018). Metodolohichni zasady obliku nematerialnykh aktyviv z pohliadu natsionalnykh ta mizhnarodnykh standartiv [Methodological Principles of the Accounting for Intangible Assets from the View of National and International Standards]. *Statystyka Ukrainy*, No. 4, pp. 111–120. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.4\(83\)2018.04.13](https://doi.org/10.31767/su.4(83)2018.04.13) [in Ukrainian].
6. Dutchak, I. B. (2017). Kryterii vyznannia nematerialnykh aktyviv na balansy pidpriemstva [Criteria for recognition of intangible assets on balance statement]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, Vol. 27(7), pp. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.15421/40270714> [in Ukrainian].
7. IAS 38 Intangible Assets. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text [in Ukrainian].
8. IAS 41 Agriculture. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-41_ukr_2016.pdf [in Ukrainian].
9. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 8 “Nematerialni aktyvy” [National Accounting Standard 8 “Intangible Assets”]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99> [in Ukrainian].
10. Nehoda, Yu. V., & Voliak, L. R. (2025). Vplyv otsinky nematerialnykh aktyviv nadostovirnist oblikovoi informatsii ahrarnykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [The impact of intangible assets valuation on the reliability of accounting information of agricultural enterprises in the context of globalisation]. *Ahrosvit*, No.10, pp. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.42> [in Ukrainian].
11. Chub, Yu. V., & Tkal, Ya. S. (2017). Systema upravlinnia nematerialnymy aktyvamy pidpriemstv APK [Intangible Asset Management System of Agricultural and Industrial Complex Enterprises]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva*. URL: <https://surl.li/qiopfy> [in Ukrainian].
12. Asimwe, M. M. (2022). Towards an integration of socio-technical transitions and the Fourth Industrial Revolution (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University). URL: <https://scholar.sun.ac.za/server/api/core/bitstreams/d5afb7e-f05a-4e47-aae5-6ea520f736bd/content>
13. Chen, X. (2025). The role of modern agricultural technologies in improving agricultural productivity and land use efficiency. *Frontiers in Plant Science*, Vol. 16, 1675657. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpls.2025.1675657>
14. Huyen, N. T. T., Thanh, T. T., & Ha, L. T. (2025). Digital integration toward smart and sustainable agriculture in the European region. *Digital Business*, Vol. 5(2), 100152. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100152>
15. Okorie, O., Russell, J., Cherrington, R., Fisher, O., & Charnley, F. (2023). Digital transformation and the circular economy: Creating a competitive advantage from the transition towards Net Zero Manufacturing. *Resources, Conservation and Recycling*, Vol. 189, 106756. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106756>

УДК 657.635:658.15

Копотієнко Тетяна Юріївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет*

Kopotiienko Tetiana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0001-6107-9937*

Багімова Наталя Романівна

*практикуючий бухгалтер,
магістрант кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет*

Bahimova Natalia

*Practicing Accountant,
Master's Student of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-2218-5005*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11472

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА

ORGANIZATION OF INTERNAL AUDIT AND STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMPANY'S FINANCIAL RESULTS

Анотація. Вступ. Сталий розвиток економіки України, зростання валового внутрішнього продукту значною мірою залежить від фінансового стану та ефективності господарської діяльності кожного суб'єкта господарювання.

Для швидкого та дієвого прийняття управлінських рішень виникає потреба у повній, об'єктивній, достовірній та неупередженій інформації про результати діяльності підприємства. Забезпечення достатнього обсягу прибутку та високого рівня рентабельності посідає важливе місце серед завдань стратегічного розвитку підприємства та забезпечує інтереси його власників, персоналу та держави. Основною метою діяльності підприємства є одержання максимального прибутку за мінімальних витрат шляхом задоволення потреб споживачів. Саме фінансові результати характеризують ефективність діяльності суб'єкта господарювання, тому проведення їх внутрішнього аудиту та аналізу є доволі актуальним питанням. Внутрішній аудит та аналіз фінансових результатів підприємства є доволі актуальними та дієвими інструментами управління господарською діяльністю, а його якість і повнота впливають на подальшу фінансову стратегію підприємства та зміцнення його економічного стану.

Мета. Мета статті полягає у дослідженні організаційних аспектів стратегічного аналізу фінансових результатів, як інструмента фінансової діагностики і прогнозування, та внутрішнього аудиту, як функції стратегічного управління і засобу підвищення ефективності діяльності підприємства.

Матеріали і методи. Для виконання поставлених у статті завдань застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу були використані при визначенні сутності та завдань внутрішнього аудиту фінансових результатів, а також при формулюванні висновків та рекомендацій за результатами дослідження. Застосування економіко-логічних методів, зокрема порівняння та групування, дозволило проаналізувати динаміку фінансових результатів підприємств України за 2019–2024 рр. на основі даних офіційної статистики та виявити ключові тенденції у структурі прибуткових і збиткових підприємств. Системно-структурний підхід було застосовано при розробці алгоритму проведення внутрішнього аудиту фінансових результатів та систематизації його етапів.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України з питань бухгалтерського обліку та аудиту; офіційні дані Державної служби статистики України щодо фінансових результатів діяльності підприємств; фінансова звітність конкретного суб'єкта господарювання (ТОВ «КАРБОНСТІЛЛ»); наукові праці провідних вітчизняних вчених з проблематики внутрішнього аудиту та стратегічного аналізу.

Результати. У статті проведено аналіз фінансових результатів підприємств України за 2019–2024 рр., визначено динаміку і тенденції змін. Внаслідок збільшення кількості збиткових підприємств та зростання ризику банкрутства, підприємствам слід посилити контроль за витратами та ефективністю управління ресурсами. Проаналізовано результати діяльності ТОВ «КАРБОНСТІЛЛ» за 2019–2024 рр. Розроблено алгоритм проведення внутрішнього аудиту фінансових результатів підприємства.

Перспективи. У подальших дослідженнях проблематики внутрішнього аудиту фінансових результатів діяльності підприємства доцільно зосередити увагу на удосконаленні критеріїв та методів оцінки ефективності діяльності підприємства залежно від галузі діяльності, виявленні факторів впливу на фінансові результати та підвищенні аналітичної складової внутрішнього аудиту для своєчасного виявлення та мінімізації ризиків.

Ключові слова: аудит, внутрішній аудит, аналіз, стратегічний аналіз, стратегічне управління, фінансовий аналіз, фінансовий результат, прибуток, збиток, виробниче підприємство, підприємство торгівлі, ефективність господарської діяльності, сталий розвиток.

Summary. Introduction. The sustainable development of Ukraine's economy and the growth of its gross domestic product largely depend on the financial condition and operational efficiency of each business entity. Swift and effective managerial decision-making requires complete comprehensive, objective, reliable, and unbiased information about the company's performance results. Ensuring a sufficient amount of profit and a high level of profitability holds a significant place as a key strategic development goal among the strategic development goals of an enterprise and secures the interests of its owners, personnel, and the state. The main goal of an enterprise's activity is to obtain maximum profit at minimum cost by meeting consumer needs. It is the financial results that characterize the efficiency of a business entity's activities; therefore, conducting their internal audit and analysis is a highly relevant issue matter. Internal audit and analysis of an enterprise's financial results are highly relevant and effective critical tools for managing economic activity, and their quality and completeness influence the company's future financial strategy and the strengthening of its economic condition.

Purpose. The purpose of the article is to study the organizational aspects of strategic analysis of financial results, as a tool for financial diagnostics and forecasting, and internal audit, as a function of strategic management and a means of improving a tool for enhancing the enterprise's performance.

Materials and methods. A complex range of general scientific and special research methods was used to accomplish the tasks set in the article. In particular, methods of induction and deduction, analysis and synthesis were used to define determine the essence and tasks of the internal audit of financial results, as well as to formulate conclusions and recommendations based on the research findings. The application of economic-logical methods, particularly comparison and grouping, made it possible to analyze the dynamics of financial results of Ukrainian enterprises for 2019–2024 based on official statistics and to identify key trends in the structure of profitable and unprofitable enterprises. A systemic-structural approach was applied in developing the algorithm for conducting the internal audit of financial results and systematizing organizing its stages.

Information Base of the Research included legislative and regulatory acts of Ukraine on accounting and auditing; official data from the State Statistics Service of Ukraine regarding the financial results of enterprises' activities; financial statements of a specific business entity (CARBONSTEEL LLC); and scientific works by leading domestic scholars on the issues of internal audit and strategic analysis.

Results. The article analyzes the financial results of Ukrainian enterprises for 2019–2024, identifying dynamics and trends of changes. Due to the increase in the number of unprofitable enterprises and the growing risk of bankruptcy, enterprises should strengthen control over enhanced costs control and resource management efficiency. The performance results of CARBONSTEEL LLC for 2019–2024 were analyzed. An algorithm for conducting an internal audit of the enterprise's financial results was has been developed.

Discussion. In further research on the internal audit of an enterprise's financial results, it is advisable to focus on improving the criteria and methods for assessing the enterprise's performance depending on its field of activity, identifying factors influencing financial results, and enhancing the analytical component of the internal audit for the timely detection and minimization of risks to ensure timely risk detection and mitigation.

Key words: audit, internal audit, analysis, strategic analysis, strategic management, financial analysis, financial result, profit, loss, manufacturing enterprise, trading enterprise, economic efficiency, sustainable development.

Постановка проблеми. Для ефективного та своєчасного прийняття управлінських рішень виникає потреба у повній, об'єктивній, достовірній та неупередженій інформації про результати діяльності підприємства. Рентабельність та прибуток

посідають важливе місце в розвитку підприємства та забезпечують інтереси його власників, персоналу та держави. Метою діяльності суб'єкта господарювання є одержання максимального прибутку за мінімальних витрат. Саме фінансові результати

визначають та характеризують ефективність господарської діяльності підприємства, тому проведення внутрішнього аудиту та аналізу цього об'єкта є досить актуальним питанням.

Фінансові результати діяльності підприємства є непростим для дослідження об'єктом, тому що для їх відображення використовуються дані, сформовані на всіх ділянках облікового процесу. При здійсненні внутрішнього аудиту ефективності та результативності діяльності, аудитор повинен якісно організувати контрольний процес, щоб отримати необхідні для формування незалежної аудиторської думки докази. Якість і повнота організації внутрішнього аудиту фінансових результатів впливає на подальшу фінансову стратегію підприємства та зміцнення його економічного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та методичні засади внутрішнього аудиту та стратегічного аналізу фінансових результатів діяльності підприємств є об'єктом досліджень багатьох науковців. Питанням внутрішнього аудиту приділяли увагу такі вчені: К. Назарова, Д. Гнатченко [1], О. Н. Коркушко, Л. А. Кушнір [3], Т. Сугак, О. Тимофеев [4] та інші.

Н. Овчарова та П. Горбань у своєму науковому доробку дослідили питання внутрішнього аудиту доходів [5], а у працях [2; 6] детальну увагу було приділено дослідженню витрат підприємства як об'єкта внутрішнього аудиту.

О. Будицький та О. Корнієнко у своїй статті проаналізували підходи до аудиту фінансових результатів [7], а С. Слюсар та Л. Бурдонос зосередили увагу на його інформаційному забезпеченні [8]. Основні аспекти аудиту прибутку підприємств розкрили у своїх наукових доробках Н. Ю. Мардус та К. Ю. Руденко [9].

Не меншу увагу науковцями було приділено дослідженню організації та методики стратегічного аналізу. Зокрема, І. Парасій-Вергуненко та Я. Юрчишин дослідили особливості організації стратегічного аналізу в системі управління підприємством та запропонували структурно логічну модель організаційних етапів проведення стратегічного аналізу з деталізацією всіх видів аналітичних процедур [10]. Г. Чугрій визначила, що стратегічний аналіз сприяє реалізації мети управління [11]. Л. Костюченко розкрила послідовність застосування групи методів стратегічного аналізу [12]. І. Маковецька, М. Байдін, В. Король. приділяли увагу удосконаленню інструментів стратегічного аналізу [13]. Н. Лисенко обґрунтувала зв'язок стратегічного аналізу зі стратегічним управлінням [14]. А. Степанова та С. Кальний розробили матрицю стратегій для підвищення інвестиційної привабливості підприємства [15].

Мета статті полягає у дослідженні організаційних аспектів стратегічного аналізу фінансових результатів, як інструмента фінансової діагностики і прогнозування, та внутрішнього аудиту, як функції стратегічного управління і засобу підвищення ефективності діяльності підприємства.

Матеріали і методи. Для виконання поставлених у статті завдань застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу були використані при визначенні сутності та завдань внутрішнього аудиту фінансових результатів, а також при формулюванні висновків та рекомендацій за результатами дослідження. Застосування економіко-статистичних методів, зокрема порівняння та групування, дозволило проаналізувати динаміку фінансових результатів підприємств України за 2019–2024 рр. на основі даних офіційної статистики та виявити ключові тенденції у структурі прибуткових і збиткових підприємств. Системно-структурний підхід було застосовано при розробці алгоритму та етапів проведення внутрішнього аудиту фінансових результатів.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України з питань бухгалтерського обліку та аудиту; офіційні дані Державної служби статистики України щодо фінансових результатів діяльності підприємств; фінансова звітність конкретного суб'єкта господарювання (ТОВ «КАР-БОНСТІЛЛ»); наукові праці провідних вітчизняних вчених з проблематики внутрішнього аудиту та стратегічного аналізу.

Виклад основного матеріалу. Умови воєнного стану посприяли погіршенню рівня фінансової стабільності майже всіх суб'єктів господарювання. Деструктивний ефект стану війни спостерігається як на макrorівні, так і на рівні окремих підприємств. Враховуючи те, що підприємствам необхідно адаптуватися до реалій сьогодення і відновлювати свій бізнес, зростає роль стратегічного управління, ключовою функцією якого є стратегічний аналіз, який сприяє збереженню ефективності діяльності та конкурентоспроможності навіть у нестабільних умовах. Стратегічний аналіз є подібним за сутнісними характеристиками з економічним аналізом, але відрізняється метою, завданнями, методами, охопленням господарських процесів і періодом планування. Стратегічний аналіз спрямований на формування візії довгострокового розвитку компанії, виявлення потенційних ризиків та нових можливостей.

Лише за умови ефективної діяльності підприємство може забезпечити стабільне зростання. Ключовим індикатором ефективності діяльності підприємства є його фінансові результати. Згідно з НП(С) БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», фінансовим результатом діяльності підприємства може бути прибуток або збиток. Прибуток — це сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати, а збиток, у свою чергу, — це перевищення суми витрат над сумою доходу, для отримання якого були здійснені ці витрати [16].

Стратегічний аналіз фінансових результатів діяльності може показати перспективи розвитку та зростання підприємств та надати розрахункові

підтвердження майбутнього прогресу чи регресу економіки.

Для комплексної оцінки фінансової стабільності та ефективності суб'єктів господарювання на національному рівні зробимо загальну економічну характеристику показників прибутковості підприємств України за допомогою агрегованих статистичних даних, які опубліковані на сайті Державної служби статистики України (табл. 1).

За даними табл. 1 виявлено, що фінансовий результат (прибуток) підприємств збільшився у 2024 р. порівняно з 2019 р. на 414372,3 млн. грн, або на 47,6%. При цьому, фінансовий результат (збиток) підприємств також збільшився на 207614,1 млн. грн, або на 80,9% у 2024 р., порівняно з 2019 р. Сукупний фінансовий результат (сальдо) суб'єктів господарювання збільшився на 206758,1 млн. грн або на 33,7% у 2024 р. порівняно з 2019 р. У 2020 р. можемо відмітити зменшення прибутку та різке збільшення збитку порівняно з попереднім 2019 р. Логічно припустити, що помітний спад фінансових показників у 2020 р. є прямим наслідком пандемії COVID-19, оскільки введення жорстких карантинних обмежень, призупинення діяльності багатьох підприємств і загальна невизначеність на ринках суттєво вдарили по доходності бізнесу. Це чітко відобразилося у зменшенні прибутку та майже двократному зростанні збитків.

У 2021 р. відбулось поліпшення ситуації, тобто різке збільшення прибутку та зменшення збитку, порівняно з 2020 р., що може свідчити про адаптацію бізнесу до нових умов та реалізацію відкладеного попиту після послаблення карантинних заходів.

У 2022 р. відмічаємо негативне сальдо, тобто збитки перевищили прибутки. Такий економічний спад обумовлений великим негативним впливом війни на економіку, а саме руйнуванням активів, втратою територій, ринків та порушенням логістичних ланцюгів.

У 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення та адаптація бізнесу до умов воєнного стану. Незважаючи на те, що сукупний фінансовий результат у 2024р. перевищив показник 2019 р., темп приросту збитків випереджає темп приросту прибутків. Загальний фінансовий стан залишається крихким, а ризики для підприємств значно вищими, ніж у докризовому 2019 р.

Розглянемо структуру підприємств України за фактом наявності чистого прибутку чи збитку (всього по економіці) у 2019–2024 рр. (рис. 1).

За даними рис. 1 бачимо, що загальна частка прибуткових підприємств має тенденцію до зниження у 2019–2024рр. Загальна частка прибуткових підприємств в Україні зменшується з 73,9% у 2019 р. до 71,9% у 2024 р. Натомість, частка збиткових підприємств має зростаючу тенденцію, частка збиткових підприємств у 2019 р. складає 26,1%, а у 2024 р. — 28,1%. У 2022 р. відбулось різке скорочення частки прибуткових підприємств і значне збільшення частки збиткових. Такі результати свідчать про руйнівний вплив на діяльність підприємств повномасштабного вторгнення РФ на територію України. В умовах збільшення кількості збиткових підприємств необхідність у дослідженні зростає.

Для глибшого розуміння проблематики дослідження пропонуємо розглянути динаміку фінансових результатів на прикладі конкретного підприємства, а саме ТОВ «КАРБОНСТІЛЛ» за 2019–2024 рр. (табл. 2).

За даними табл. 2 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції у 2024 р. зріс на 122,6% порівняно з 2019р., що свідчить про розширення діяльності підприємства. Проте у порівнянні з 2023 р. дохід зменшився на 28,7%, що може свідчити про певні труднощі на ринку або внутрішні проблеми.

Собівартість реалізованої продукції у 2024 р. зросла на 100,2% відносно 2019 р., але зменшилась

Таблиця 1

Динаміка фінансових результатів підприємств України за 2019–2024 рр.

№ пор.	Показник, млн. грн	Роки						Відхилення 2019/2024 рр.	
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абс., млн. грн	Відн., %
1	Фінансовий результат — прибуток	869642,1	673978,8	1266456,3	724687,6	1053643,5	1284014,4	+414372,3	+47,6
2	Фінансовий результат — збиток	256598,1	539244,5	232443,6	941282,4	490528,8	464212,2	+207614,1	+80,9
3	Сукупний фінансовий результат — сальдо	613044,0	134734,3	1034012,8	-216594,8	563114,7	819802,1	+206758,1	+33,7

Примітка: для розрахунків використано фінансові результати підприємств до оподаткування (без урахування банків)

Джерело: складено авторами на основі даних Державної служби статистики України [17]



Рис. 1. Структура підприємств України за фактом наявності чистого прибутку чи збитку (всього по економіці) у 2019–2024 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі даних Державної служби статистики України [17]

на 31,6% у порівнянні з 2023 р. Взагалі, зменшення собівартості має позитивний вплив на валовий прибуток. Але зменшення одночасно і собівартості і чистого доходу від реалізації продукції свідчить скоріше про зменшення обсягів виробництва,

оскільки витрати на виробництво знижуються разом з обсягом реалізації.

Валовий прибуток у 2024 р. зріс на 365,3% у порівнянні з 2019р., що є дуже позитивною тенденцією. Проте у порівнянні з 2023 р. цей показник зменшив-

Таблиця 2

Динаміка фінансових результатів ТОВ «КАРБОНСТІЛЛ» за 2019–2024 рр., тис. грн

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2019		Відхилення 2024 від 2023	
							Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Чистий дохід від реалізації продукції	12 347,2	45 498,4	22 194,6	14 456,0	38 541,3	27 482,1	+15 134,9	122,6%	-11 059,2	-28,7%
Собівартість реалізованої продукції	11 305,1	40 830,4	18 502,2	12 377,5	33 076,8	22 633,4	+11 328,3	100,2%	-10 443,4	-31,6%
Валовий прибуток	1 042,1	4 668,0	3 692,4	2 078,5	5 464,5	4 848,7	+3 806,6	365,3%	-615,8	-11,3%
Інші операційні доходи	4,4	68,6	113,8	7,4	129,3	106,3	+101,9	2315,9%	-23,0	-17,8%
Інші операційні витрати	693,3	3 437,7	1 513,6	1 640,9	1 721,0	4 330,7	+3 637,4	524,7%	+2 609,7	+151,6%
Операційний прибуток	353,2	1 298,9	2 292,6	445,0	3 872,8	624,3	+271,1	76,8%	-3 248,5	-83,9%
Інші витрати	0,0	0,0	0,0	3,4	0,0	864,9	+864,9	-	+864,9	-
Прибуток до оподаткування	353,2	1 298,9	2 292,6	441,6	3 872,8	-240,6	-593,8	-168,1%	-4 113,4	-106,2%
Податок на прибуток	63,6	233,8	412,7	79,5	697,1	0,0	-63,6	-100,0%	-697,1	-100,0%
Чистий прибуток	289,6	1 065,1	1 879,9	362,1	3 175,7	-240,6	-530,2	-183,1%	-3 416,3	-107,6%

Джерело: складено авторами на основі фінансової звітності ТОВ «КАРБОНСТІЛЛ»

ся на 11,3%, це свідчить про те, що підприємство стало менш ефективним у генеруванні прибутку від основної діяльності.

Інші операційні доходи у 2024 р. значно зросли на 2315,9% у порівнянні з 2019р., що свідчить про активізацію іншої операційної діяльності підприємства, але зменшились на 17,8% порівняно з 2023 р.

Інші операційні витрати у 2024 р. збільшились на 524,7% у порівнянні з 2019 р., також збільшились на 151,6% у порівнянні з 2023 р. На збільшення таких витрат може впливати багато факторів: збільшення адміністративних витрат, витрат на збут, оренду, непередбачувані витрати, тощо.

Операційний прибуток у 2024 р. зріс на 76,8% порівняно з 2019, однак зменшився на 83,9% у порівнянні з 2023 р., що є негативною тенденцією.

Чистий прибуток зменшився у 2024р. на 183,1% порівняно з 2019 р. та на 107,6% порівняно з 2023 р. У 2024 р. підприємство отримало збиток.

Отже, підприємство ТОВ «КАРБОНСТІЛЛ» демонструвало суттєве зростання основних фінансових показників у період з 2019 по 2023 рр., однак у 2024 р. спостерігається різке погіршення фінансових результатів: зменшення доходу, операційного та чистого прибутку. Це може бути пов'язано з ринковими змінами, внутрішніми управлінськими проблемами або іншими зовнішніми обставинами. Але беручи до уваги значне збільшення операційних та інших витрат у 2024 р., можемо припустити, що до збиткової діяльності призвели витрати через непередбачені обставини.

Проведені дослідження показників чистого прибутку ТОВ «КАРБОНСТІЛЛ» свідчать про те, що зміна чистого доходу від реалізації продукції, зокрема його поведінка в динаміці з 2019 р. по 2024 р. не прямопропорційно впливає на зміну чистого прибутку, що в кінцевому результаті формує дисбаланс діяльності підприємства.

Порівнюючи середні абсолютні прирости чистого прибутку і чистого доходу від реалізації продукції хочемо наголосити:

- середній абсолютний приріст ланцюговий чистого доходу від реалізації продукції за період 2019–2024 рр. становить 3027,0 тис. грн.

$$\begin{aligned}\bar{\Delta} &= \frac{\sum(Y_t - Y_{t-1})}{t-1} = \\ &= \frac{(45498,4 - 123472,2) + (22194,6 - 45498,4) + \dots}{6-1} \\ &\quad + \frac{(27482,1 - 38541,3)}{6-1} = 3027,0 \text{ тис. грн.}\end{aligned}$$

- середній абсолютний приріст ланцюговий чистого прибутку за період 2019–2024 рр. становить (–106,4 тис. грн.).

$$\begin{aligned}\bar{\Delta} &= \frac{\sum(Y_t - Y_{t-1})}{t-1} = \\ &= \frac{(1065,1 - 289,6) + (1879,9 - 1065,1) + \dots}{6-1} \\ &\quad + \frac{(-240,6 - 3175,7)}{6-1} = -106,4 \text{ тис. грн.}\end{aligned}$$

- середній абсолютний приріст базисний чистого прибутку за період 2019–2024 рр. становить (958,8 тис. грн.).

$$\begin{aligned}\bar{\Delta} &= \frac{\sum(Y_t - Y_0)}{t-1} = \\ &= \frac{(1065,1 - 289,6) + (1879,9 - 289,6) + \dots}{6-1} \\ &\quad + \frac{(-240,6 - 289,6)}{6-1} = 958,8 \text{ тис. грн.}\end{aligned}$$

Проведені розрахунки підтверджують зворотній зв'язок, а це свідчить що за досліджуваний період чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію до росту в середньому щорічно на 3027,0 тис. грн, а чистий прибуток постійно зменшується (у середньому щорічно на 106,4 тис. грн.), збільшення його спостерігається лише при базисному порівнянні що властиве для порівняння при стабільній економіці і відповідно незмінному курсу іноземної валюти. Для більш повного аналізу взаємозв'язків доцільно було б дослідити зміну витрат компанії, зокрема собівартості продукції.

$$\begin{aligned}\bar{\Delta} &= \frac{\sum(Y_t - Y_{t-1})}{t-1} = \\ &= \frac{(40830,4 - 11305,1) + (18502,2 - 40830,4) + \dots}{6-1} \\ &\quad + \frac{(33076,8 - 12377,5)}{6-1} = 2265,7 \text{ тис. грн.}\end{aligned}$$

Розрахунки середнього абсолютного ланцюгового приросту собівартості реалізованої продукції засвідчили щорічне зростання його на 2265,7 тис. грн.

Іншими словами, середньорічне зростання чистого доходу від реалізації продукції і середньорічне зростання собівартості реалізованої продукції спричиняють стрімкий спад чистого прибутку. Виправлення такої ситуації на підприємстві можливе лише за рахунок зниження витрат, зокрема: запровадження нічних змін, коли вартість електроенергії дешевше майже на половину, використання під час виробництва сировини заміниці основного напівфабрикату, яка не понизить якість кінцевого продукту, переобладнання рухомого складу основних засобів на більш дешевий вид пального тощо.

Цікавим фактом є те, що чистий прибуток компанії кожних 2–3 роки має різкий спад. Для прикладу

Таблиця 3

Аналіз загальної тенденції зміни чистого прибутку ТОВ «КАРБОНСТІЛЛ» за 2019–2024 рр.

Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Сума, грн
Чистий прибуток, тис. грн	289,6	1 065,1	1 879,9	362,1	3 175,7	-240,6	6531,8
t	1	2	3	4	5	6	21
t^2	1	4	9	16	25	36	91
Yt	289,6	4260,4	16919,1	5793,6	79392,5	-8661,6	97993,6
$Y(t) = 872,3 + 61,8t$	934,1	995,9	1057,7	1119,5	1181,3	1243,1	6531,8

Джерело: обчислено авторами на основі даних табл. 2

у 2022 р. різке зниження останнього показника можна пояснити лише початком війни РФ проти України, становлення готової продукції неконкурентоспроможною або зменшенням кількості споживачів у регіоні.

Постійна варіація купівельних цін на сировину, зростання комунальних послуг та інших зовнішніх факторів формують на підприємстві загальну тенденцію до повільного зниження чистого прибутку. Негативним явищем є те, що в N -періоді часу на підприємстві буде нехватка оборотних коштів і воно може бути визнане банкрутом. У табл. 3 проведемо аналіз загальної тенденції чистого прибутку і спрогнозуємо його на перспективу.

Аналітичні розрахунки доцільно проводити на основі трендового аналізу, що в кінцевому результаті підвищить точність прогнозу:

$$\begin{cases} \sum Y = an + b \sum t \\ \sum Yt = a \sum t + b \sum t^2 \end{cases}$$

відповідно,

$$\begin{cases} a = 872,3 \\ b = 61,8 \end{cases}$$

Прогнозуючи показники чистого прибутку на перспективу в досліджений тренд підставимо порядкові номери майбутніх періодів і отримаємо:

$$\begin{aligned} Y_{2025} &= 872,3 + 61,8t = 872,3 + 61,8 \times 7 = 1675,7 \text{ тис. грн.}; \\ Y_{2026} &= 872,3 + 61,8t = 872,3 + 61,8 \times 8 = 1737,5 \text{ тис. грн.}; \\ Y_{2027} &= 872,3 + 61,8t = 872,3 + 61,8 \times 9 = 1799,3 \text{ тис. грн.}; \\ Y_{2028} &= 872,3 + 61,8t = 872,3 + 61,8 \times 10 = 1861,1 \text{ тис. грн.}; \\ Y_{2029} &= 872,3 + 61,8t = 872,3 + 61,8 \times 11 = 1922,9 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Проведені розрахунки підтверджують той факт, що темпи випередження чистого прибутку є набагато меншими за темпи випередження доходів від продажу продукції, що поступово призводить до уповільнення приросту фінансового результату підприємства в перспективі.

Визначальною рисою успішності бізнесу є рентабельність. Показники рентабельності відображають ефективність управлінських рішень і виступають важливим орієнтиром для оцінки інвестиційної привабливості підприємств. Важливим напрямком діяльності вітчизняних підприємств є пошук чинників і підвищення резервів рентабельності. Аналіз і контроль цього показника допомагають підприємствам

оперативно визначати слабкі місця та ухвалювати стратегічні кроки для зміцнення фінансової стабільності. Розглянемо динаміку показників рентабельності ТОВ «КАРБОНСТІЛЛ» за 2019–2024 рр. (табл. 4).

За даними табл. 4 бачимо, що у 2024 р. відбулось різке погіршення всіх показників рентабельності, порівняно з 2019р. та 2023 р. Причинами такого падіння є зростання витрат без відповідного збільшення доходів.

Узагальнимо виявлені проблеми ТОВ «КАРБОНСТІЛЛ» та надамо рекомендації щодо покращення фінансового стану:

- високі витрати при падінні прибутків — підприємству варто переглянути структуру витрат, зменшити витрати на сировину, ресурси, тощо, що призведе до зниження собівартості продукції та підвищення чистої рентабельності;
- низька рентабельність активів — рекомендується оптимізувати використання активів, наприклад, продати непотрібні;
- зниження операційної рентабельності — підприємству необхідно виходити на нові ринки, активізувати продажі;
- втрата конкурентних переваг — для підвищення продуктивності праці та якості товарів (послуг) підприємству рекомендується впровадити нові технології, модернізувати виробництво;
- низька ефективність управління загальними витратами — задля зниження непродуктивних витрат рекомендується запровадити систему регулярного внутрішнього аудиту (на умовах аутсорсingu).

Проаналізувавши дані, можемо зробити такий прогноз: якщо не буде вжито термінових заходів щодо оптимізації витрат, підвищення продуктивності й реструктуризації діяльності, то рентабельність буде залишатися на низькому рівні або погіршуватись. Підприємство ризикує поглибити фінансову кризу.

Для посилення контролю за витратами та ефективністю управління ресурсами власнику доцільно впровадити внутрішній аудит в практику своєї діяльності. Внутрішній аудит проводиться систематично, тому надає можливість оперативно вирішувати багато управлінських, податкових та інших питань, і в кінцевому підсумку підприємство отримує стійкий фінансовий стан.

Таблиця 4

Динаміка показників рентабельності ТОВ «КАРБОНСТІЛЛ» за 2019–2024 рр., %

Назва коефіцієнта	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2019		Відхилення 2024 від 2023	
							Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Загальна рентабельність	2,9%	2,9%	10,3%	3,1%	10,1%	-0,9%	-3,8%	-132,8%	-11,0%	-108,7%
Операційна рентабельність	2,9%	2,9%	10,3%	3,1%	10,0%	2,3%	-0,6%	-20,6%	-7,7%	-76,6%
Чиста рентабельність	2,3%	2,3%	8,5%	2,5%	8,2%	-0,9%	-3,2%	-137,3%	-9,1%	-110,6%
Рентабельність виробничих витрат	2,6%	2,6%	10,2%	2,9%	9,6%	-1,1%	-3,7%	-144,4%	-10,7%	-111,1%
Рентабельність загальних витрат	2,4%	2,4%	9,4%	2,6%	9,1%	-0,9%	-3,3%	-135,8%	-10,0%	-109,5%
Рентабельність капіталу	29,6%	108,8%	112,4%	27,3%	160,9%	-14,4%	-44,0%	-148,7%	-175,3%	-109,0%
Рентабельність активів	1,9%	4,0%	5,4%	1,1%	9,2%	-0,7%	-2,6%	-136,9%	-9,9%	-107,7%
Рентабельність оборотних активів	1,9%	4,0%	5,6%	1,1%	9,7%	-0,7%	-2,6%	-134,2%	-10,4%	-107,6%
Рентабельність виробничого потенціалу	29,4%	16,6%	15,5%	3,4%	40,6%	-5,1%	-34,5%	-117,4%	-45,7%	-112,5%

Джерело: складено авторами на основі фінансової звітності ТОВ «КАРБОНСТІЛЛ»

Запорукою ефективного внутрішнього аудиту є його раціональна організація. На підприємстві його можна організувати в таких формах (рис. 2).

Вибір форми організації внутрішнього аудиту обумовлений розміром підприємства, потребами власників, його фінансовою спроможністю, також ураховується специфіка його функціонування [5]. Варто зазначити, що функції внутрішнього аудиту

мають бути підпорядковані безпосередньо власникам підприємства і бути незалежними від оперативного керівництва.

Основним завданням внутрішнього аудиту фінансових результатів є виявлення, запобігання, виправлення недоліків, які спричиняють викривлення інформації, та перевірка наскільки позитивно чи негативно впливають рішення управлінського



Рис. 2. Форми організації внутрішнього аудиту
Джерело: розроблено авторами на основі [4; 5]

персоналу на отримання позитивних фінансових результатів (прибутку) як основи сталого розвитку.

Перевагами створення відділу внутрішнього аудиту на підприємстві є такі:

- можливість швидко виявляти і усувати помилки в обліку і звітності;
- виявлення необґрунтованих витрат і неефективних процесів;
- надання достовірної інформації для прийняття управлінських рішень;
- запобігання фінансовим порушенням і шахрайству тощо.

Організація внутрішнього аудиту необхідна не просто для надання висновку, але і для визначення ступеня ефективності підприємства, оптимального використання ресурсів, визначення факторів ризику, які негативно впливають на діяльність підприємства та розробки рекомендацій, і контроль за їх дотриманням управлінським персоналом [4, с. 81].

Перевірка фінансових результатів діяльності має найвищий ступінь аудиторського ризику, оскільки даний показник є найбільш суперечливим та вразливим до перекручувань або фальсифікації. Об'єктом внутрішнього аудиту фінансових результатів є підприємства з обліковою інформацією щодо їх обсягу і структури, а предметом — достовірність відображення облікових даних про фінансові результати та ефективність управління ними. Необхідно зазначити, що якість аналітичних результатів безпосередньо залежить від джерел інформації, які використовуються у внутрішньому аудиті фінансових результатів (табл. 5).

Метою внутрішнього аудиту фінансових результатів діяльності підприємства є удосконалення управління виробництвом, контроль за ефективним використанням ресурсів та виявлення резервів ефективного управління суб'єктом господарювання [7, с. 347].

При проведенні перевірки внутрішній аудитор має керуватися нормативно правовою базою, документи якої слід класифікувати за рівнями (рис. 3).

Перший рівень охоплює основні законодавчі акти України, які регулюють бухгалтерський облік та аудиторську діяльність. Другий рівень складають національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку та міжнародні стандарти аудиту. На третьому рівні розташовані галузеві нормативно правові акти, які визначають специфічні вимоги до окремих сфер економіки. Завершує структуру четвертий рівень, який включає внутрішні нормативні документи підприємства. Такий поділ допомагає аудитору системно підходити до перевірки та забезпечувати її відповідність вимогам законодавства.

Періодичність проведення внутрішнього аудиту зображена на рис. 4.

Багато підприємств встановлюють графік, за яким внутрішній аудит проводиться, наприклад, щоквартально чи раз на півріччя. Це дозволяє систематично перевіряти фінансову звітність і оперативно реагувати на виявлені недоліки. Внутрішній аудит може проводитися одразу після завершення звітного періоду, це дозволяє проаналізувати сформовану звітність та порівняти її з плановими показниками. Якщо на підприємстві відбуваються суттєві зміни (наприклад, реструктуризація, впровадження нових облікових систем) внутрішній аудит може бути проведений для виявлення потенційних ризиків чи недоліків в організації обліку. Якщо раніше було виявлено проблемні ділянки або підвищені ризики шахрайства, помилок, керівництво може ініціювати додаткові перевірки задля ретельного контролю.

Хоча внутрішній аудит фінансових результатів як інструмент моніторингу може мати регулярну частоту для оперативного аналізу, повноцінна перевірка фінансових результатів проводиться тоді, коли є сформована остаточна звітність.

Таблиця 5

Джерела інформації для внутрішнього аудиту фінансових результатів діяльності підприємства

№ пор.	Група облікової інформації	Джерела інформації
1	Базові документи, які регламентують методику обліку фінансових результатів та позаоблікові документи	Наказ про облікову політику; Робочий план рахунків; Протоколи зборів акціонерів
2	Первинні документи з обліку фінансових результатів	Документи, які підтверджують обґрунтованість записів в бухгалтерському обліку, що впливають на величину доходів, витрат та фінансових результатів
3	Регістри синтетичного та аналітичного обліку	Журнали; Відомості
4	Фінансова звітність	Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Баланс (Звіт про фінансовий стан) Примітки до річної фінансової звітності
5	Податкова звітність	Податкова декларація з податку на прибуток підприємств, з ПДВ
6	Нефінансова звітність	Звіт про управління, Звіт зі сталого розвитку, Інтегрована звітність

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

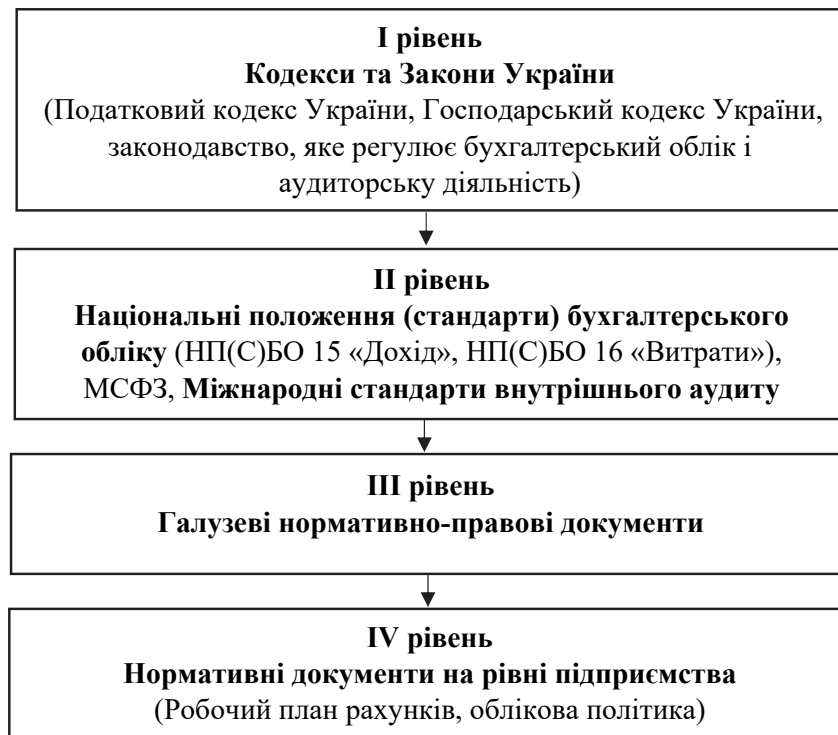


Рис. 3. Рівні нормативно-правового забезпечення внутрішнього аудиту фінансових результатів діяльності підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [7]

Кожний аудитор використовує свою методика проведення внутрішнього аудиту фінансових результатів діяльності, яка розроблена з урахуванням специфіки діяльності підприємства, сфери діяльності (виробництво, торгівля тощо). Так, проведення внутрішнього аудиту фінансових результатів діяльності виробничого підприємства передбачатиме перевірку калькулювання виробничої собівартості, що для підприємств торгівлі не характерно. Методика проведення внутрішнього аудиту повинна надати можливість отримати відповідні аудиторські докази, визначити аудиторські процедури та сформулювати аудиторський висновок.

Рекомендуємо застосувати наступні кроки для проведення ефективного внутрішнього аудиту фінансових результатів (рис. 5).

Перш за все, перед проведенням внутрішнього аудиту важливо розуміти стратегічні цілі підприємства, адже фінансові результати мають відображати досягнення цих цілей. Оцінка фінансової діяльності повинна бути спрямована на визначення того, як підприємство використовує свої ресурси для досягнення поставлених задач. Крім того, необхідно визначити ключові фінансові показники, які впливають на прибутковість та ефективність компанії, такі як рентабельність, ліквідність, обіг активів тощо. Для проведення аналізу слід зібрати всі необхідні документи, зокрема фінансові звіти, бухгалтерські записи, дані про витрати, доходи та зобов'язання.

Наступний етап полягає у всебічному аналізі структури доходів і витрат підприємства. Спочатку треба розглянути джерела доходів компанії, оцінити їх динаміку та зіставити з планами або минулими періодами. Це дозволить зрозуміти, чи відповідають доходи реальному потенціалу бізнесу.

Одночасно важливо проаналізувати витрати підприємства, визначити, чи є можливості для їх оптимізації. Розподіл витрат на постійні та змінні, витрати на виробництво та інші категорії дасть

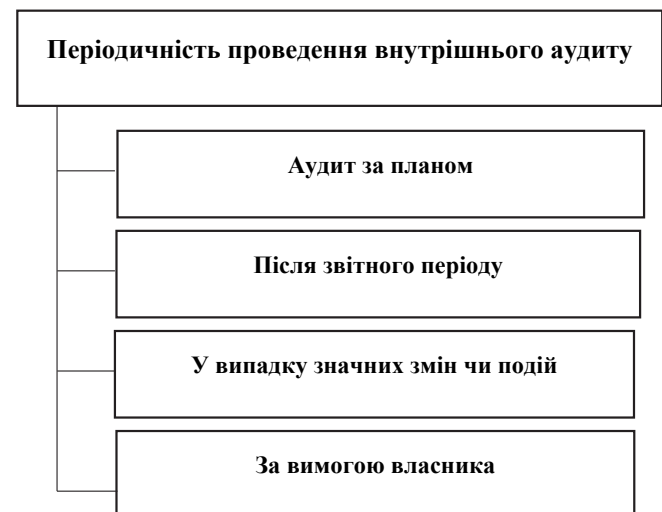


Рис. 4. Періодичність проведення внутрішнього аудиту

Джерело: розроблено авторами

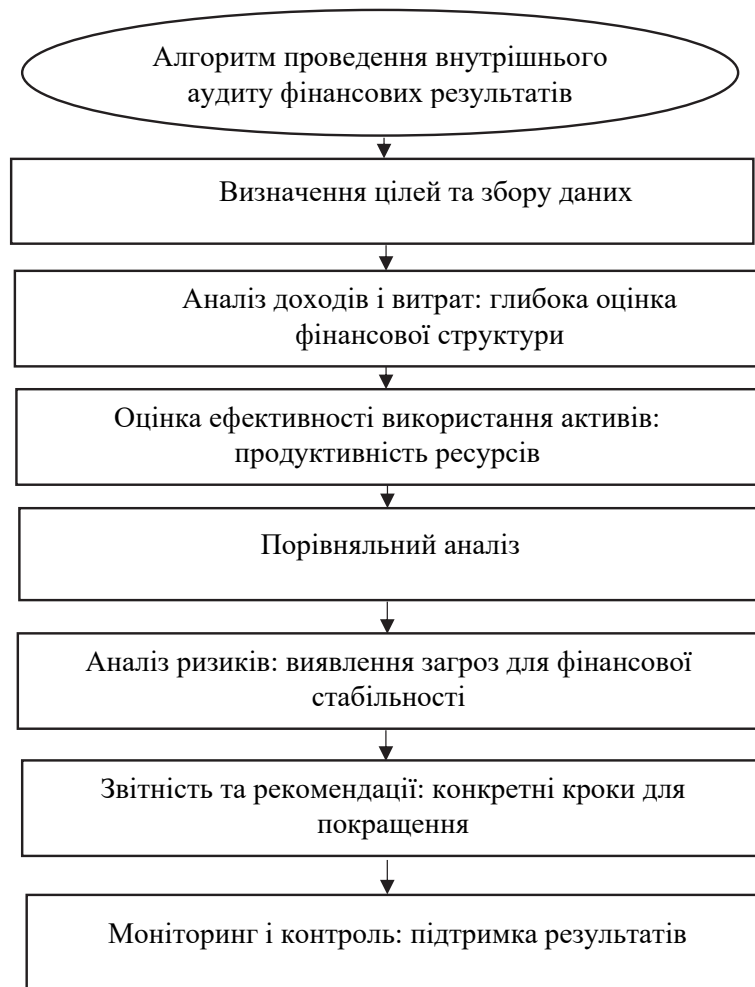


Рис. 5. Алгоритм проведення внутрішнього аудиту фінансових результатів
Джерело: розроблено авторами

змогу виявити сфери для зменшення витрат та підвищення ефективності. Зокрема, важливо оцінити рентабельність діяльності за різними сегментами: чи генерує кожен з напрямків прибуток, чи потрібно коригувати стратегію для покращення фінансових результатів.

Далі необхідно оцінити оборотність активів компанії, тобто, як швидко підприємство використовує свої ресурси для отримання доходів. Це включає аналіз оборотності запасів, дебіторської заборгованості та ефективності використання основних засобів. Також слід звернути увагу на ліквідність підприємства, тобто здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами. Важливо аналізувати, наскільки ефективно використовуються оборотні засоби, чи є ризики їх недостатньої ліквідності.

Не менш важливо перевірити рівень боргового навантаження компанії, оцінити співвідношення власного та позикового капіталу. Це дозволить визначити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми фінансовими зобов'язаннями.

Для того, щоб зрозуміти, наскільки ефективно працює підприємство, слід порівняти його фінансові

показники з планами або результатами попередніх періодів. Це дасть змогу виявити відхилення від запланованих результатів та проаналізувати причини цих відхилень. Додатково, варто порівняти фінансові результати з показниками галузі або конкурентами. Це дозволить оцінити, на якому рівні знаходиться підприємство порівняно з іншими учасниками ринку.

Одним із важливих етапів є оцінка фінансових та операційних ризиків, які можуть вплинути на результати діяльності компанії. Це може бути, наприклад, коливання валютних курсів, зміни в податковому законодавстві або зміни в умовах ринку. Операційні ризики також мають значення: від неефективного управління запасами до порушень у виробничих процесах. Стратегічні ризики, такі як зниження конкурентоспроможності чи нові технології, також повинні бути проаналізовані.

Після проведеного аналізу важливо підготувати детальний звіт, в якому будуть висвітлені всі виявлені проблеми, їхній вплив на фінансові результати, а також конкретні рекомендації щодо покращення ситуації. Наприклад, це можуть бути пропозиції з оптимізації витрат, покращення управління ак-

тивами або зниження фінансових ризиків. Також слід підготувати план коригувальних заходів, який дозволить компанії втілити ці рекомендації в життя.

Важливим етапом є моніторинг виконання запропонованих заходів. Це дозволить вчасно оцінити їх ефективність і в разі потреби коригувати стратегію. Регулярне проведення внутрішнього аудиту фінансових результатів допомагає підтримувати високу фінансову стабільність і оперативно реагувати на зміни на ринку.

Висновки і перспективи для подальших досліджень. Здійснивши дослідження, можна зробити висновок, що кількість збиткових підприємств в Україні має тенденцію до збільшення, тому підприємствам потрібно посилити контроль за витратами та ефективністю управління ресурсами. Для досягнення цієї мети суб'єктам господарювання доцільно впровадити службу внутрішнього аудиту або посаду внутрішнього аудитора в практику своєї діяльності. Внутрішній

аудитор зменшить ризики суттєвих викривлень та помилок, своєчасно проаналізує результати діяльності і ефективного використання та збереження активів власників. Внутрішній аудит фінансових результатів діяльності — один із інструментів підвищення ефективності функціонування підприємства, який дасть можливість підвищити рентабельність, конкурентоздатність та знизить вплив ризиків на потенціал підприємства. Оцінка фінансових результатів створить необхідну інформаційну базу для прийняття управлінських і фінансових рішень. Робота внутрішнього аудиту незалежна від управлінських підрозділів і захищає інтереси власників.

У подальших дослідженнях внутрішнього аудиту фінансових результатів діяльності підприємства доцільно зосередити увагу на удосконаленні методів оцінки ефективності, виявленні факторів впливу на результати та підвищенні аналітичної складової аудиту для своєчасного виявлення ризиків.

Література

1. Назарова К. О., Гнатченко Д. Д. Внутрішній аудит у запобіганні шахрайства та обману в операційній діяльності торговельних мереж. *БІЗНЕС-НАВІГАТОР*. 2018. № 3–2(46). С. 137–141.
2. Копотієнко Т. Ю. Теоретичні засади внутрішнього аудиту. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 284–290.
3. Коркушко О. Н., Кушнір Л. А. Внутрішній аудит на підприємстві: суть та особливості організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 42. С. 363–366.
4. Сугак Т. М., Тимофеев О. Ю. Внутрішній аудит як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 10(220). С. 79–85.
5. Овчарова Н. В., Горбань П. М. Внутрішній аудит доходів підприємства: організаційно-методичні засади. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.
6. Копотієнко Т. Ю. Економічна сутність та класифікація витрат як об'єкта внутрішнього аудиту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23.
7. Будько О. В., Корнієнко О. В. Аудит фінансових результатів: організаційні та методичні засади проведення. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 1. С. 79–87.
8. Слюсар С. Т., Бурдонос Л. І. Інформаційне забезпечення аналізу і аудиту фінансових результатів діяльності підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2022. № 1. С. 60–64.
9. Мардус Н. Ю., Руденко К. Ю. Основні аспекти організації бухгалтерського обліку та аудиту прибутку підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 6. С. 107–111.
10. Парасій-Вергуненко І. М., Юрчишин Я. В. Організація стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 10(1). С. 111–120.
11. Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 2(2). С. 60–65.
12. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.
13. Маковецька І. М., Байдін М. В., Король В. О. Удосконалення інструментів стратегічного аналізу в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3–4. С. 67–71.
14. Лисенко Н. О. Роль стратегічного аналізу в стратегічному управлінні підприємством. *Економіка і управління*. 2022. № 3. С. 58–67.
15. Степанова А., Кальний С. Інструментарій стратегічного аналізу в оцінюванні інвестиційної привабливості підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2. С. 143–149.
16. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Практичне застосування. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 21.04.2025).
17. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2025).
18. Дорош Н. І., Лясківська Г. В. Внутрішній аудит витрат на виробництво. *Молодий вчений*. 2018. № 3(1). С. 346–350.

19. Крот Ю. М., Майданюк В. В. Інформаційне забезпечення та організаційно-методична побудова процесу аудиту фінансових результатів діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6(3). С. 112–117.

References

1. Nazarova K. O., Hnatchenko D. D. Vnutrishnii audyt u zapobihanni shakhraistva ta obmanu v operatsiinii diialnosti torhovelnykh merezh. *BIZNES-NAVIHATOR*. 2018. № 3–2(46). S. 137–141.
2. Kopotiienko T. Iu. Teoretychni zasady vnutrishnoho audytu. *Biznes Inform.* 2021. № 10. S. 284–290.
3. Korkushko O. N., Kushnir L. A. Vnutrishnii audyt na pidpriemstvi: sut ta osoblyvosti orhanizatsii. *Infrastruktura rynku*. 2020. № 42. S. 363–366.
4. Suhak T. M., Tymofeiev O. Iu. Vnutrishnii audyt yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstva. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2019. № 10(220). S. 79–85
5. Ovcharova N. V., Horban P. M. Vnutrishnii audyt dokhodiv pidpriemstva: orhanizatsiino-metodychni zasady. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 43.
6. Kopotiienko T. Iu. Ekonomichna sutnist ta klasyfikatsiia vytrat yak obiekta vnutrishnoho audytu. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2018. № 23.
7. Budko O. V., Korniienko O. V. Audyt finansovykh rezultativ: orhanizatsiini ta metodychni zasady provedennia. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu*. 2022. № 1. S. 79–87.
8. Sliusar S. T., Burdonos L. I. Informatsiine zabezpechennia analizu i audytu finansovykh rezultativ diialnosti pidpriemstva. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. 2022. № 1. S. 60–64.
9. Mardus N. Iu., Rudenko K. Iu. Osnovni aspekty orhanizatsii bukhgalterskoho obliku ta audytu prybutku pidpriemstva. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. 2021. № 6. S. 107–111.
10. Parasii-Verhunencko I. M., Yurchyshyn Ya. V. Orhanizatsiia stratehichnoho analizu v systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*. 2024. № 10(1). S. 111–120.
11. Chuhrii H. A. Sutnist ta rol stratehichnoho analizu v systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*. 2020. № 2(2). S. 60–65.
12. Kostiuchenko L. V. Metodolohiia stratehichnoho analizu lohistychnoi diialnosti pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 5.
13. Makovetska I. M., Baidin M. V., Korol V. O. Udoskonalennia instrumentiv stratehichnoho analizu v upravlinni pidpriemstvom. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2022. № 3–4. S. 67–71.
14. Lysenko N. O. Rol stratehichnoho analizu v stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom. *Ekonomika i upravlinnia*. 2022. № 3. S. 58–67.
15. Stepanova A., Kalnyi S. Instrumentarii stratehichnoho analizu v otsiniuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*. 2023. № 2. S. 143–149.
16. Natsionalne polozhennia (standart) bukhgalterskoho obliku 1 "Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti". *Praktychne zastosuvannia*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
17. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ofitsiinyi sait. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Dorosh N. I., Liaskivska H. V. Vnutrishnii audyt vytrat na vyrobnytstvo. *Molodyi vchenyi*. 2018. № 3(1). S. 346–350.
19. Krot Yu. M., Maidaniuk V. V. Informatsiine zabezpechennia ta orhanizatsiino-metodychna pobudova protsesu audytu finansovykh rezultativ diialnosti pidpriemstva. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2019. № 6(3). S. 112–117.

Оляднічук Наталія Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування*

Уманський національний університет

Olyadnichuk Nataliya

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation

Uman National University

ORCID: 0000-0002-7900-2740

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11501

АДАПТАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ДО УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

ADAPTATION OF THE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEM OF AGRICULTURAL BUSINESS TO THE CONDITIONS OF INSTABILITY AND EMERGENCY SITUATIONS

Анотація. Вступ. У статті досліджено теоретико-методологічні та практичні аспекти адаптації обліково-аналітичної системи аграрного бізнесу до умов нестабільності та надзвичайних подій.

Мета. Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо адаптації обліково-аналітичної системи, спрямованих на забезпечення неперервності управління, достовірності облікової інформації та підвищення ефективності управлінських рішень.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правове забезпечення та напрацювання науковців щодо обліково-аналітичної системи аграрного бізнесу в умовах невизначеності та надзвичайних подій. У процесі здійснення дослідження використано діалектичний метод – для виявлення взаємозв'язку між економічними процесами та змінами в системі обліку під впливом надзвичайних подій; аналіз і синтез – для структурування елементів обліково-аналітичної системи аграрного бізнесу та виявлення факторів, що впливають на її адаптацію; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження та формування структурно-логічних схем адаптації облікових процесів, логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті обґрунтовано необхідність комплексної адаптації обліково-аналітичної системи аграрних підприємств до умов нестабільності шляхом модернізації методології обліку, впровадження електронного документообігу, автоматизації облікових процедур, розвитку ризик-менеджменту та підвищення кваліфікації персоналу. Доведено, що використання інформаційних технологій дає змогу створити інтегроване інформаційне середовище, у якому фінансовий, управлінський і податковий облік функціонують як єдина система. Запропонована структурна модель може бути використана для розробки внутрішніх положень про облікову політику, створення аналітичних центрів моніторингу, удосконалення системи звітності та формування адаптаційних стратегій.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою моделей цифрової трансформації бухгалтерського обліку, оцінкою впливу інноваційних технологій на структуру фінансової звітності, а також формуванням системи показників для оцінювання ефективності адаптації обліково-аналітичних процесів у кризових умовах.

Ключові слова: аграрний бізнес, адаптація, нестабільність, ризики, облік, аналітика, контроль, цифровізація, фінансова стабільність, управлінські рішення.

Summary. Introduction. The article examines the theoretical, methodological and practical principles of adapting the accounting and analytical system of agrarian business to conditions of instability and extraordinary events.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for adapting the accounting and analytical system aimed at ensuring the continuity of management, the reliability of accounting information and increasing the efficiency of management decisions.

Materials and methods. The materials of the study are regulatory and legal support and the work of scientists on the accounting and analytical system of agrarian business in conditions of uncertainty and extraordinary events. In the process of conducting the study, the dialectical method was used – to identify the relationship between economic processes and changes in the accounting system under the influence of extraordinary events; analysis and synthesis – to structure the elements of the accounting and analytical system of agrarian business and identify factors affecting its adaptation; graphic method – for visualization of research results and formation of structural-logical schemes of adaptation of accounting processes, logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article substantiates the need for comprehensive adaptation of the accounting and analytical system of agricultural enterprises to the conditions of instability by modernizing the accounting methodology, implementing electronic document management, automating accounting procedures, developing risk management and improving personnel skills. It is proved that the use of information technologies makes it possible to create an integrated information environment in which financial, management and tax accounting function as a single system. The proposed structural model can be used to develop internal regulations on accounting policy, create analytical monitoring centers, improve the reporting system and form adaptation strategies.

Discussion. Prospects for further research are related to the development of models for the digital transformation of accounting, assessing the impact of innovative technologies on the structure of financial reporting, and forming a system of indicators for assessing the effectiveness of adapting accounting and analytical processes in crisis conditions.

Key words: agribusiness, adaptation, instability, risks, accounting, analytics, control, digitalization, financial stability, management decisions.

Постановка проблеми. В умовах високого рівня невизначеності обліково-аналітична система стає основою забезпечення стійкості бізнесу, ефективного контролю ресурсів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Здатність системи бухгалтерського обліку й аналітики швидко адаптуватися до змін довкілля визначає не лише фінансову стабільність підприємства, а й рівень його конкурентоспроможності.

Сучасний аграрний бізнес функціонує в умовах підвищеної нестабільності, що зумовлена економічними коливаннями, воєнними діями, змінами клімату, енергетичними кризами та іншими надзвичайними подіями. Такі обставини суттєво впливають на фінансово-господарську діяльність підприємств, створюючи ризики для збереження активів, достовірності облікових даних та ефективності управління.

Традиційні підходи до ведення бухгалтерського обліку виявляються недостатньо гнучкими для забезпечення оперативного реагування на кризові ситуації, оскільки не завжди враховують особливості аграрного виробництва. В умовах надзвичайних ситуацій виникає потреба в оновленні методичних підходів до аналітичної оцінки та документування втрат, управління ризиками, оперативного прийняття управлінських рішень.

Проблема адаптації обліково-аналітичної системи аграрного бізнесу полягає в забезпеченні її стійкості, гнучкості та безперервного функціонування. Необхідність інтеграції цифрових технологій, аналітичних інструментів прогнозування та ризик-менеджменту зумовлює потребу в переосмисленні ролі бухгалтерського обліку як системи управлінської підтримки прийняття рішень.

Актуальність наукового дослідження зумовлена необхідністю розробки концептуальних та практичних засад адаптації обліково-аналітичної системи аграрних підприємств до умов нестабільності, що

забезпечить їх стійкість, ефективність та конкурентоспроможність у нинішніх надзвичайних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми розвитку обліково-аналітичного забезпечення аграрного бізнесу в умовах економічної нестабільності та ризиків привертають значну увагу науковців. Дослідження зосереджені на питаннях обліково-аналітичної системи в умовах глобальних трансформацій, економічної безпеки підприємств, обліково-правового забезпечення та ефективності прийняття управлінських рішень для забезпечення стійкості вітчизняної економіки.

Азаренков Г.Ф. [1, с. 175] здійснює системне дослідження трансформації обліково-аналітичної системи як стратегічного інструменту управління в умовах сучасних глобальних змін. Андріїв Н. [2] досліджує вплив воєнних дій на суттєві зміни у вітчизняному бізнесі, які вимагають своєчасного реагування на основі якісного інформаційного підґрунтя, що формується завдяки обліково-аналітичному забезпеченню.

Визначення поняття надзвичайної діяльності за надзвичайних ситуацій в законодавчій базі України охарактеризовано поверхнево [8, 9]. Результати надзвичайної діяльності відображаються в обліку та звітності не в повному обсязі, наголошують Гудзенко Н.М., Настенко М.М. [3]. Добрунік Т. і Кузнецова О. [4] стверджують, що основними проблемними питаннями для аграрного сектору економіки країни в умовах економічної нестабільності є погіршення або повне руйнування матеріально-технічної бази, що негативно впливає на прибутковість суб'єкта господарювання. Кучеренко Т.Є., Михайловина С.О., Оляднічук Н.В. вважають, що для класифікації надзвичайних подій, а відтак відображення витрат і доходів за такими операціями, необхідно враховувати галузь економіки [5]. Питання обліку і звітності в умовах воєнного стану

досліджують Ловінська Л. Г., Озеран А. В., Коршикова Р. С. [6], які зосереджують увагу на удосконаленні нормативно-правового забезпечення бухгалтерського обліку задля достовірного відображення фінансово-економічного стану підприємства в умовах збройної агресії. Зміст і вартісна оцінка доходів або витрат від кожної надзвичайної події мають розкриватись у примітках до фінансової звітності окремо, уточнюють Несенко П. Г. і Цуканов О. Ю. [10].

За результатами своїх досліджень Лукашик В. [7] робить висновок про те, що «сучасна система обліково-аналітичного забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств потребує нового сутнісного наповнення, що включає в себе комплекс методів, методик, процедур і моделей, необхідних для обґрунтування управлінських рішень в сфері забезпечення фінансової безпеки підприємства». Томашук І. В., Томашук І. О. [11, с. 67] вважають, що «у період воєнного стану розвиток сільського підприємництва можливий через адаптацію до нових умов, диверсифікацію виробництва, використання місцевих ресурсів та сприяння відновленню продовольчої безпеки». Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. [12, с. 204] результати дослідження узагальнюють у формі SWOT-аналізу ефективності прийняття управлінських рішень у воєнних умовах. На їхнє переконання, це дозволяє визначити стратегічні пріоритети для збереження стійкості логістичних систем. Попри значний науковий доробок, залишаються недостатньо дослідженими питання комплексної адаптації обліково-аналітичної системи аграрних підприємств до умов нестабільності та надзвичайних ситуацій.

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо адаптації обліково-аналітичної системи аграрного бізнесу до умов нестабільності, ризиків та надзвичайних подій, спрямованих на забезпечення неперервності управління, достовірності облікової інформації та підвищення ефективності прийняття рішень.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано комплекс теоретичних, методологічних та емпіричних підходів, спрямованих на виявлення особливостей функціонування обліково-аналітичної системи аграрних підприємств в умовах нестабільності та надзвичайних подій. Методологічною основою дослідження є системний підхід, який дозволяє розглядати обліково-аналітичну систему як цілісний організаційно-економічний механізм, що адаптується до зовнішніх викликів та змін середовища. У процесі здійснення дослідження використано наступні методи: діалектичний метод — для виявлення взаємозв'язку між економічними процесами та змінами в системі обліку під впливом надзвичайних подій; аналіз і синтез — для структурування елементів обліково-аналітичної системи аграрного бізнесу та виявлення факторів, що впливають на її адаптацію; графічний метод — для візуалізації результатів дослідження та формування структурно-логічних

схем адаптації облікових процесів, логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Сучасні умови функціонування аграрного бізнесу в Україні характеризуються підвищеною нестабільністю, викликану економічними кризами, воєнними діями, кліматичними ризиками та глобальними викликами продовольчої безпеки. У таких умовах особливого значення набуває адаптація обліково-аналітичної системи як вагомого інструменту управління ресурсами, контролю витрат, забезпечення прозорості фінансових потоків та прийняття ефективних управлінських рішень.

Адаптація обліково-економічної системи передбачає інтеграцію сучасних технологій, ризикорієнтованих підходів, інструментів прогнозування та аналітичних моделей для прийняття рішень. Крім того, аграрній сфері адаптація має враховувати сезонність, природно-кліматичні чинники, специфіку земельних відносин тощо.

Особливої актуальності та необхідності набуває цифровізація обліково-аналітичних процесів, що дозволяє мінімізувати ризики втрати інформації, забезпечити віддалений доступ до облікових даних, підвищити якість та швидкість формування управлінської звітності.

Основні вектори адаптації обліково-аналітичної системи спрямовані на забезпечення стійкості облікових процесів, підвищення рівня аналітичної підтримки управлінських рішень, інтеграцію інноваційних цифрових технологій та формування ефективного механізму контролю фінансових результатів діяльності підприємства, рис. 1.

Результати впровадження таких змін забезпечать побудову адаптивної обліково-аналітичної системи, яка спроможна забезпечити оперативність та надійність фінансової інформації, можливість управління ризиками в режимі реального часу, підвищення стійкості підприємства до зовнішніх загроз, а також сформувати ефективну взаємодію між бухгалтерським, управлінським та аналітичним рівнями обліку.

Модель адаптивної обліково-аналітичної системи аграрного підприємства передбачає побудову концептуальної основи через поєднання принципів гнучкості, релевантності та стійкості, орієнтованої на управління ризиками, інформаційну безпеку і швидке реагування та інтеграцію фінансового, управлінського, податкового обліку й аналітичних процедур в єдине інформаційне середовище, рис. 2.

Запропонованій моделі адаптивної обліково-аналітичної системи аграрного бізнесу в умовах нестабільності та надзвичайних ситуацій притаманний механізм, який передбачає застосування методів ризик-менеджменту, гнучкість у побудові звітності (адаптація до змін середовища), цифровізацію облікових процедур та використання хмарних технологій.



Рис. 1. Системний підхід адаптації обліково-аналітичної системи аграрного бізнесу до умов нестабільності та надзвичайних ситуацій

Джерело: авторська розробка

Використання розробленої моделі в практичній діяльності дозволить підвищити достовірність інформації та оперативність її формування, мінімізує вплив невизначеності на управлінські рішення, посилить фінансову стійкість суб'єкта господарювання та сприятиме формуванню бази для сталого розвитку та інноваційної активності.

Отже, адаптація обліково-аналітичної системи аграрного бізнесу до умов нестабільності та над-

звичайних подій є необхідною умовою збереження економічної стабільності, конкурентоспроможності та фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Поєднання інноваційних підходів, цифрових технологій та професійної аналітики створює міцне підґрунтя для сталого розвитку аграрного сектору в умовах надзвичайних ситуацій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У процесі дослідження встановлено, що сучас-



Рис. 2. Структурні елементи моделі адаптивної обліково-аналітичної системи аграрного бізнесу

Джерело: авторська розробка

ні виклики, пов'язані з воєнними діями, економічною нестабільністю, кліматичними змінами та технологічними трансформаціями, суттєво впливають на ефективність функціонування обліково-аналітичних систем аграрних підприємств. Для забезпечення безперервності господарської діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідним є формування адаптивної обліково-аналітичної систе-

ми, спроможної швидко реагувати на динамічні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

В подальших наукових дослідженнях доцільно акцентувати увагу на розробці моделей цифрової трансформації облікових процесів в аграрній сфері, які враховуватимуть специфіку функціонування підприємств аграрного сектору економіки із підвищеним рівнем ризику та обмеженими ресурсами.

Література

1. Азаренков Г.Ф. Вплив цифровізації на трансформацію обліково-аналітичних процесів підприємства. *Нові інформаційні технології управління бізнесом: збірник тез VIII Всеукр. наук.-практ. конференції*. Київ : Спілка автоматизаторів бізнесу. 2025. С. 9–12. URL: https://unionba.com.ua/storage/content/osvita/zbirnyk_tez_npk_2025.pdf (дата звернення 22.10.2025).
2. Андріїв Н. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/10.32782/2524-0072/2023-52-12>
3. Гудзенко Н.М., Настенко М.М. Поняття надзвичайної події та особливості відображення її на слідків в обліку. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <https://magazine.faaaf.org.ua/ponyattya-nadzvichaynoi-podii-ta-osoblivosti-vidobrazhennya-ii-naslidkiv-v-obliku.html> (дата звернення 22.10.2025).
4. Добрунік Т., Кузнецова О. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>
5. Кучеренко Т.Є., Михайловина С.О., Оляднічук Н.В. Облікове забезпечення витрат і доходів надзвичайних подій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 328–334. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-328_334.pdf (дата звернення: 23.10.2025).
6. Ловінська Л.Г., Озеран А.В., Коршикова Р.С. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в умовах воєнного стану в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 4. С. 92–106. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.04.092>
7. Лукашик В. Діяльність аграрного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій та його обліково-правове забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-150>
8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.99 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 24.10.2025).
9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 28 «Зменшення корисності активів» : Наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2004 № 817. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05#Text> (дата звернення: 24.10.2025).
10. Несенко П.Г., Цуканов О.Ю. Облік збитків, формування надзвичайних доходів і витрат у сільгоспвиробників у зв'язку зі стихійним лихом. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: <https://magazine.faaaf.org.ua/oblik-zbitkiv-formuvannya-nadzvichaynih-dohodiv-i-vitrat-u-silgospvirobnikiv-u-zv-yazku-zi-stihiynim-lihom.html> (дата звернення: 25.10.2025).
11. Томашук І.В., Томашук І.О. Сільське підприємництво в умовах війни: оцінка розвитку та конкурентних переваг. *Управління змінами та інновації*. 2025. Вип. 14. С. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-14-9>
12. Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 4 (55). С. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27>

References

1. Azarenkov H. F. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na transformatsiiu oblikovo-analitychnykh protsesiv pidpriemstva [The impact of digitalization on the transformation of accounting and analytical processes of an enterprise]. *Novi informatsiini tekhnologii upravlinnia biznesom: zbirnyk tez VIII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Kyiv: Spilka avtomatyzatoriv biznesu. P. 9–12. URL: https://unionba.com.ua/storage/content/osvita/zbirnyk_tez_npk_2025.pdf [in Ukrainian].
2. Andriiv N. (2023). Oblikovo-analitychne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Accounting and analytical support for the economic security of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/10.32782/2524-0072/2023-52-12> [in Ukrainian].
3. Hudzenko N. M., & Nastenko M. M. Poniattia nadzvychainoi podii ta osobyvosti vidobrazhennia yii na slidkiv v obliku [The concept of an emergency event and the features of its reflection in accounting records]. *Oblik i finansy APK: osvitiinii portal*. URL: <https://magazine.faaaf.org.ua/ponyattya-nadzvichaynoi-podii-ta-osoblivosti-vidobrazhennya-ii-naslidkiv-v-obliku.html> [in Ukrainian].

4. Dobrunik T., Kuznietsova O. (2022). Problemy i napriamky rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Problems and directions of development of the agricultural sector of Ukraine in conditions of economic instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25> [in Ukrainian].
5. Kucherenko T.Ie., Mykhailovyna S. O., Olyadnichuk N. V. (2024). Oblikove zabezpechennia vytrat i dokhodiv nadzvychainykh podii [Accounting for expenses and income from extraordinary events]. *Biznes Inform.* № 9. Pp. 328–334. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-328_334.pdf [in Ukrainian].
6. Lovinska L. H., Ozeran A. V., Korshykova R. S. (2022). Bukhhalterskyi oblik ta finansova zvitnist v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Accounting and financial reporting under martial law in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*. № 4. Pp. 92–106. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.04.092> [in Ukrainian].
7. Lukashyk V. (2024). Diialnist ahrarnoho biznesu v umovakh nadzvychainykh sytuatsii ta yoho oblikovo-pravove zabezpechennia [Activities of agricultural business in emergency situations and its accounting and legal support]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-150> [in Ukrainian].
8. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 16 “Vytraty” [National Accounting Regulation (Standard) 16 “Expenses”] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> [in Ukrainian].
9. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 28 “Zmenshennia korysnosti aktyviv” [National position (standard) of accounting form 28 “Impairment of usefulness of assets”] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05#Text> [in Ukrainian].
10. Nesenko P. H., Tsukanov O. Iu. Oblik zbytkiv, formuvannia nadzvychainykh dokhodiv i vytrat u silhospyrobnnykh u zviazku zi stykhiinym lykhom [Accounting for losses, formation of extraordinary income and expenses for agricultural producers in connection with a natural disaster]. *Oblik i finansy APK: osvittii portal*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/oblik-zbitkiv-formuvannya-nadzvichaynih-dohodiv-i-vytrat-u-silhospyrobnnykh-u-zv-yazku-zi-stihiynim-lihom.html> [in Ukrainian].
11. Tomashuk I. V., Tomashuk I. O. (2025). Silske pidpriemnytstvo v umovakh viiny: otsinka rozvytku ta konkurentnykh perevah [Rural entrepreneurship in wartime: assessment of development and competitive advantages]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*. Vyp. 14. Pp. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-9> [in Ukrainian].
12. Shyshkin V., Onyshchenko O., Zevenko D. (2025). Efektyvnist pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu dlia zabezpechennia stiikosti ekonomiky lohistychnykh system vitchyznianykh pidpriemstv [Effectiveness of managerial decision-making under martial law to ensure economic sustainability of logistics systems of domestic enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. Vyp. 4 (55). Pp. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27> [in Ukrainian].

Польовик Євгенія Вікторівна

аспірантка кафедри обліку та оподаткування

Державного торговельно-економічного університету

Polovyk Yevheniia

Postgraduate Student of the Department of Accounting and Taxation

State University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0002-3091-6242

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11448

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

ANALYTICAL SUPPORT FOR NON-FINANCIAL REPORTING

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України до європейського економічного простору значно зростають вимоги до прозорості бізнесу та дотримання міжнародних стандартів корпоративної звітності. Прийняття Директиви ЄС 2022/2464 та Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку актуалізує питання формування нефінансової звітності підприємств як інструменту комунікації із зацікавленими сторонами. Водночас ефективність нефінансової звітності значною мірою залежить від рівня її аналітичного забезпечення, яке є основою для переходу від первинних даних до якісної аналітичної інформації, придатної для стратегічного управління.

Наявні виклики пов'язані з великими обсягами ESG-даних, їх різною структурою, а також необхідністю своєчасної обробки в умовах цифрової економіки. Таким чином, проблема аналітичного забезпечення нефінансової звітності полягає у пошуку ефективних методів інтеграції, верифікації та використання даних, що відповідають сучасним вимогам до прозорості та сталого розвитку.

Мета. Метою дослідження є узагальнення наукових підходів до визначення сутності та змісту аналітичного забезпечення нефінансової звітності, а також розробка пропозицій щодо удосконалення його інструментарію з урахуванням сучасних вимог сталого розвитку та цифрової трансформації економіки.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правове забезпечення у сфері нефінансового звітування; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені питанням аналітичного забезпечення обліку та звітності.

У процесі дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для систематизації підходів до трактування сутності аналітичного забезпечення та виокремлення його ключових елементів); структурно-логічного моделювання (для побудови блок-схеми аналітичного забезпечення); аналізу та синтезу (для оцінки можливостей цифрових технологій у процесі автоматизації збору й обробки даних); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків та практичних рекомендацій).

Результати. У результаті дослідження систематизовано наукові підходи до трактування поняття «аналітичне забезпечення» та визначено його роль у формуванні нефінансової звітності підприємства. Запропоновано авторське визначення аналітичного забезпечення нефінансової звітності як інтегрованої системи організаційних, інформаційних, методичних і технологічних заходів, спрямованих на збирання, перевірку, обробку, узагальнення та представлення якісної аналітичної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зокрема у сфері нефінансової звітності й оцінки ESG-результативності підприємства. Логічно структуровано етапи аналітичного забезпечення нефінансового звітування, що відображає системний підхід до роботи з нефінансовими показниками.

Обґрунтовано доцільність запровадження Паспорта нефінансового звіту, який забезпечує стандартизацію збору, обробки та контролю даних. Показано, що використання цифрових технологій (зокрема Big Data, AI, ML) сприяє автоматизації аналітичних процесів і підвищенню достовірності звітності. Інтеграція ESG-показників у систему збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) продемонструвала взаємозв'язок між нефінансовими та фінансовими аспектами діяльності, дозволяючи стратегічно оцінювати результативність підприємства у контексті цілей сталого розвитку.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на: розробці методів автоматизованої верифікації ESG-показників у системі нефінансової звітності; удосконаленні методики інтеграції нефінансових індикаторів у систему управлінського обліку підприємств.

Ключові слова: аналітичне забезпечення, нефінансова звітність, ESG-звітність, сталий розвиток, цифрові технології.

Summary. Introduction. In the current context of globalization and Ukraine's integration into the European economic area, the requirements for business transparency and compliance with international corporate reporting standards are growing significantly. The adoption of EU Directive 2022/2464 and the European Sustainability Reporting Standards raises the issue of preparing non-financial reporting as a tool for communication with stakeholders. At the same time, the effectiveness of non-financial reporting largely depends on the level of its analytical support, which is the basis for the transition from primary data to high-quality analytical information suitable for strategic management.

The existing challenges are related to large volumes of ESG data, their different structure, and the need for timely processing in the digital economy. Thus, the problem of analytical support for non-financial reporting is to find effective methods of data integration, verification and use that meet modern requirements for transparency and sustainable development.

Purpose. The purpose of the study is to summarize scientific approaches to defining the nature and content of analytical support for non-financial reporting, as well as to develop proposals for improving its tools, taking into account the current requirements of sustainable development and digital transformation of the economy.

Materials and methods. The research materials are: regulatory and legal support in the field of non-financial reporting; scientific works of domestic and foreign authors on the issues of analytical support of accounting and reporting.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to systematize approaches to the interpretation of the essence of analytical support and to identify its key elements); structural and logical modeling (to build a flowchart of analytical support); analysis and synthesis (to assess the capabilities of digital technologies in the process of automating data collection and processing); logical generalization of results (to formulate conclusions and practical recommendations).

Results. As a result of the study, the scientific approaches to the interpretation of the concept of «analytical support» are systematized and its role in the formation of non-financial reporting of an enterprise is determined. The author's own definition of analytical support for non-financial reporting is proposed as an integrated system of organizational, informational, methodological and technological measures aimed at collecting, verifying, processing, summarizing and presenting high-quality analytical information for making informed management decisions, including in the field of non-financial reporting and assessing the ESG performance of an enterprise. A structural and logical scheme of the stages of analytical support of the NR is developed, which reflects a systematic approach to working with non-financial indicators.

The expediency of introducing a Passport of the non-financial report, which ensures standardization of data collection, processing and control, is substantiated. It is shown that the use of digital technologies (Big Data, AI, ML) contributes to the automation of analytical processes and increases the reliability of reporting. The integration of ESG indicators into the Balanced Scorecard (BSC) system demonstrated the relationship between non-financial and financial aspects of the company's activities, allowing to assess the company's performance in the context of strategic goals of sustainable development.

Discussion. Further research should focus on: development of methods for automated verification of ESG indicators in the system of non-financial reporting; improvement of the methodology for integrating non-financial indicators into the management accounting system of enterprises.

Key words: analytical support, non-financial reporting, ESG reporting, sustainable development, digital technologies.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України до європейського економічного простору значно зростають вимоги до прозорості бізнесу та дотримання міжнародних стандартів корпоративної звітності. Прийняття Директиви ЄС 2022/2464 та Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку актуалізує питання формування нефінансової звітності (НЗ) підприємств як інструменту комунікації із зацікавленими сторонами. Водночас ефективність нефінансової звітності значною мірою залежить від рівня її аналітичного забезпечення, яке забезпечує перехід від первинних даних до якісної аналітичної інформації, придатної для стратегічного управління.

Наявні виклики пов'язані з великими обсягами ESG-даних, їх різною структурою, а також необхідністю своєчасної обробки в умовах цифрової економіки. Таким чином, проблема аналітичного забезпечення нефінансової звітності полягає у пошуку ефективних методів інтеграції, верифікації та використання даних, що відповідають сучасним вимогам до прозорості та сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання аналітичного забезпечення господарської діяльності та звітності розглядалися у працях багатьох науковців. Так, О. Гуменюк трактує аналітичне забезпечення як систему збору та групування даних у розрізі, необхідному для формування звітності та прийняття управлінських рішень [1]. П. Пуцендейло підкреслює, що аналітичне забезпечення є системою економічного аналізу, орієнтованою на оцінку результатів управління та прогнозування діяльності підприємства [2]. О. Пугач визначає його як взаємозалежну систему, що охоплює організаційні, правові, інформаційні та технологічні компоненти [3]. С. Скочилас акцентує увагу на етапності процесу підготовки аналітичної інформації: від збору і перевірки до обробки та представлення даних [4]. М. Северин наголошує на функції аналітичного забезпечення як засобу комунікації між структурними підрозділами підприємства та стейкхолдерами [5]. Е. Цибульська та С. Палагута розглядають інформаційне забезпечення як сукупність документів, даних і технологіч-

них процесів, що створюють інформаційне середовище для прийняття управлінських рішень [6; 7].

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, залишається низка невирішених питань, зокрема недостатньо досліджено інтеграцію цифрових технологій у процес аналітичного забезпечення нефінансової звітності; обмежено опрацьовані підходи до формалізації внутрішніх процедур збору та систематизації нефінансових показників; наявний брак практичних методичних інструментів для оцінки якості та достовірності нефінансових даних. Таким чином, актуальним є подальший розвиток теоретико-методичних і прикладних аспектів аналітичного забезпечення нефінансової звітності, що й визначає напрям цього дослідження та його актуальність.

Метою статті є узагальнення наукових підходів до визначення сутності та змісту аналітичного забезпечення нефінансової звітності, а також розробка пропозицій щодо удосконалення його інструментарію з урахуванням сучасних вимог сталого розвитку та цифрової трансформації економіки.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правове забезпечення у сфері регулювання нефінансової звітності; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені питанням аналітичного забезпечення обліку та звітності.

У процесі дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування — для систематизації підходів до трактування сутності аналітичного забезпечення та виокремлення його ключових елементів; структурно-логічного моделювання — для побудови блок-схеми аналітичного забезпечення; аналізу та синтезу — для оцінки можливостей цифрових технологій у процесі автоматизації збору й обробки даних; логічного узагальнення результатів — для формулювання висновків та практичних рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. У сучасній науковій літературі поняття «аналітичне забезпечення» трактується авторами по-різному. Кожен з них акцентує увагу на окремих його аспектах або етапах (табл. 1).

Аналіз наукових підходів до аналітичного забезпечення НЗ демонструє його багатогранність. Узагальнюючи їх, відповідно до мети дослідження доцільно визначитись з трактуванням даної категорії в подальшому. На нашу думку, аналітичне забезпечення слід розглядати як систему організаційних, інформаційних, методичних і технологічних заходів, спрямованих на збирання, групування, перевірку, узагальнення, обробку та представлення якісної аналітичної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зокрема у сфері нефінансової звітності та оцінки ESG-результативності підприємства. Важливою складовою аналітичного забезпечення НЗ є економічний аналіз, який дозволяє оцінити результати управління, прогнозувати діяльність та формувати стратегічні рішення.

На рис. 1 представлено схему аналітичного забезпечення сформованого за результатами дослідження.

Таким чином, представлена схема демонструє системний підхід до збирання, групування, перевірки, узагальнення, обробки нефінансових даних та представлення якісної аналітичної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері сталого розвитку та корпоративної відповідальності.

Варто звернути увагу на підхід до структуризації нефінансових показників, запропонований Н. Голубевою, який передбачає розробку спеціального Паспорта нефінансового звіту. Такий документ містить ключову інформацію про кожен показник. В свою чергу С. Король у удосконалила такий підхід з урахуванням практичних запитів підприємств та розробила форму паспорта звіту у сфері сталого розвитку, в основі якого лежить:

1. Розробка Паспорта нефінансового звіту, що включатиме всі показники, передбачені стандартами звітності, із зазначенням причин можливого невідображення окремих показників.

2. Залучення до процесу розробки Паспорта нефінансового звіту відповідних фахівців підприємства, зокрема працівників бухгалтерії, внутрішнього аудиту та менеджерів із соціальної відповідальності.

3. Структуризація показників з урахуванням методичних рекомендацій щодо бухгалтерського обліку та звітності.

4. Затвердження Паспорта нефінансового звіту наказом керівника підприємства як додатку до Наказу про облікової політики [12].

Підтримуємо запропонований підхід, адже впровадження внутрішнього регламенту сприятиме формалізації процедур збору та узагальнення даних в процесі аналітичного забезпечення НЗ. Це дозволить сприяти прозорості процесів, що є критично важливим для поточного контролю та перевірки з боку внутрішнього аудиту протягом звітного періоду.

Крім того, послідовне застосування даного підходу створить можливість проведення міжперіодного аналізу шляхом зіставлення звітності за різні часові проміжки. Це, у свою чергу, покращить якість аналітичного забезпечення стратегічного управління, сприятиме підвищенню достовірності даних і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у сфері сталого розвитку.

Зростання обсягу нефінансових даних, необхідність їхньої обробки в реальному часі та підвищення вимог до якості звітності обумовлюють актуальність впровадження інформаційних систем і цифрових платформ для автоматизації процесів збору, обробки нефінансових даних в процесі аналітичного забезпечення НЗ.

Вихідні дані для НЗ, як правило, діляться на структуровані (записи в базі даних, електронних таблицях), напівструктуровані (формати JSON, XML) та неструктуровані (текстові звіти, зображення).

Відповідно інтеграція цих форматів у єдину систему ускладнює процес аналізу. Інформація, що надходить, як правило, є текстовою або мультимедійною: відео, зображення та аудіо-записи з подій, перевірок або зустрічей з громадськістю, звіти, електронні листи, політичні документи та новини [13]. Вона

вимагає складних інструментів та методів аналізу даних, таких як обробка природної мови, обробка даних у реальному часі, або машинне навчання.

Цифрові технології відіграють ключову роль у підвищенні точності та ефективності НЗ. Дані аналітики дозволяють компаніям виявляти тенденції,

Таблиця 1

**Визначення категорії «аналітичне забезпечення»
та споріднених понять у науковцями**

Автор(и)	Визначення поняття
Гуменюк О.	<i>Аналітичне забезпечення</i> — це система збору даних, що передбачає групування інформації в потрібному розрізі для потреб управління, складання бухгалтерської й аналітичної звітності [1].
Пуцентайло П.	<i>Аналітичне забезпечення</i> є окремою системою, заснованою на інформації, котра отримана шляхом проведення економічного аналізу даних для визначення результатів управління і побудови прогнозних значень господарської діяльності [2].
Пугач А.	<i>Інформаційно-аналітичне забезпечення</i> — це процес створення оптимальних умов задля задоволення інформаційних потреб та реалізації посадових обов'язків органів державної влади на основі формування та використання інформаційних ресурсів [3]. Систему інформаційного-аналітичного забезпечення управління слід визначити як взаємозалежну та відповідним чином сформовану сукупність організаційних, організаційно-правових, інформаційних, методичних, програмно-технологічних компонентів, що забезпечує необхідну якість прийнятих управлінських рішень за рахунок раціонального використання інформаційних ресурсів та інформаційних технологій [3].
Рябенко Л.	<i>Аналітичне забезпечення</i> — це інформаційне забезпечення (джерела): сукупність способів отримання, пошуку, збереження, накопичення, передачі, обробки інформації, організація банків даних, формування аналітичних довідок та звітів, формування системи ІТ щодо інформаційних потоків для обґрунтування управлінських рішень [8].
Скочилас С.	<i>Аналітичне забезпечення</i> як система має надавати інформацію, що володіє ознаками якості, інакше її корисність буде нижчою, ніж витрачені ресурси. <i>Аналітичне забезпечення</i> — це процес підготовки аналітичної інформації, який можна розділити на кілька ключових етапів: 1) збирання, реєстрація та узагальнення даних; 2) перевірка інформації для забезпечення необхідної якості; 3) аналітичне опрацювання; 4) збереження та передача інформації; 5) формування інформаційного базису для розроблення рішень [4].
Хвальчик І., Волощук Л.	<i>Інформаційно-аналітичного забезпечення</i> системи управління результатами діяльності представляє собою взаємопов'язану логічну систему відбору та систематизації інформації про стан об'єкта управління з метою оцінки та діагностики відповідних даних для прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень [9].
Цибульська Е.	<i>Інформаційне забезпечення</i> — це забезпечення керівництва підприємства для прийняття ефективних управлінських рішень необхідним інформаційним масивом даних, отриманим із вхідних інформаційних потоків шляхом організації технологічного процесу переробки інформації [6].
Палагута С.	У загальному розумінні <i>інформаційне забезпечення</i> — це система показників і засобів їх опису (класифікатори й коди, економічна документація та відповідним чином організована інформаційна база). З точки зору системного підходу, <i>інформаційне забезпечення</i> — це динамічна система даних і способи їх обробки, які дають змогу вивчити реальний стан керованого об'єкта, виділити чинники, що його визначають, а також виявити можливості здійснення необхідних управлінських дій [7].
Северин М.	<i>Комунікаційно-аналітичного забезпечення</i> — в цілому обидві функції притаманні маркетингу на підприємстві, й слугують як інструмент зв'язку між різними відділами підприємства та споживачем, а також як інструмент контролю та моніторингу поставлених цілей [5].
Правдюк Н.	<i>Інформаційним забезпеченням</i> в наведеному контексті необхідно розглядати систему, завдяки функціонуванню якої забезпечується задоволення інформаційних потреб керівників підприємства в процесі прийняття стратегічних маркетингових рішень [10].
Король С.	<i>Обліково-інформаційне забезпечення</i> — підсистема інформаційного забезпечення управління підприємством, в якій для збору, обробки та надання менеджерам інформації використовують облікові процедури та методичний інструментарій бухгалтерського обліку [11]

Джерело: узагальнено автором на основі [1–11]

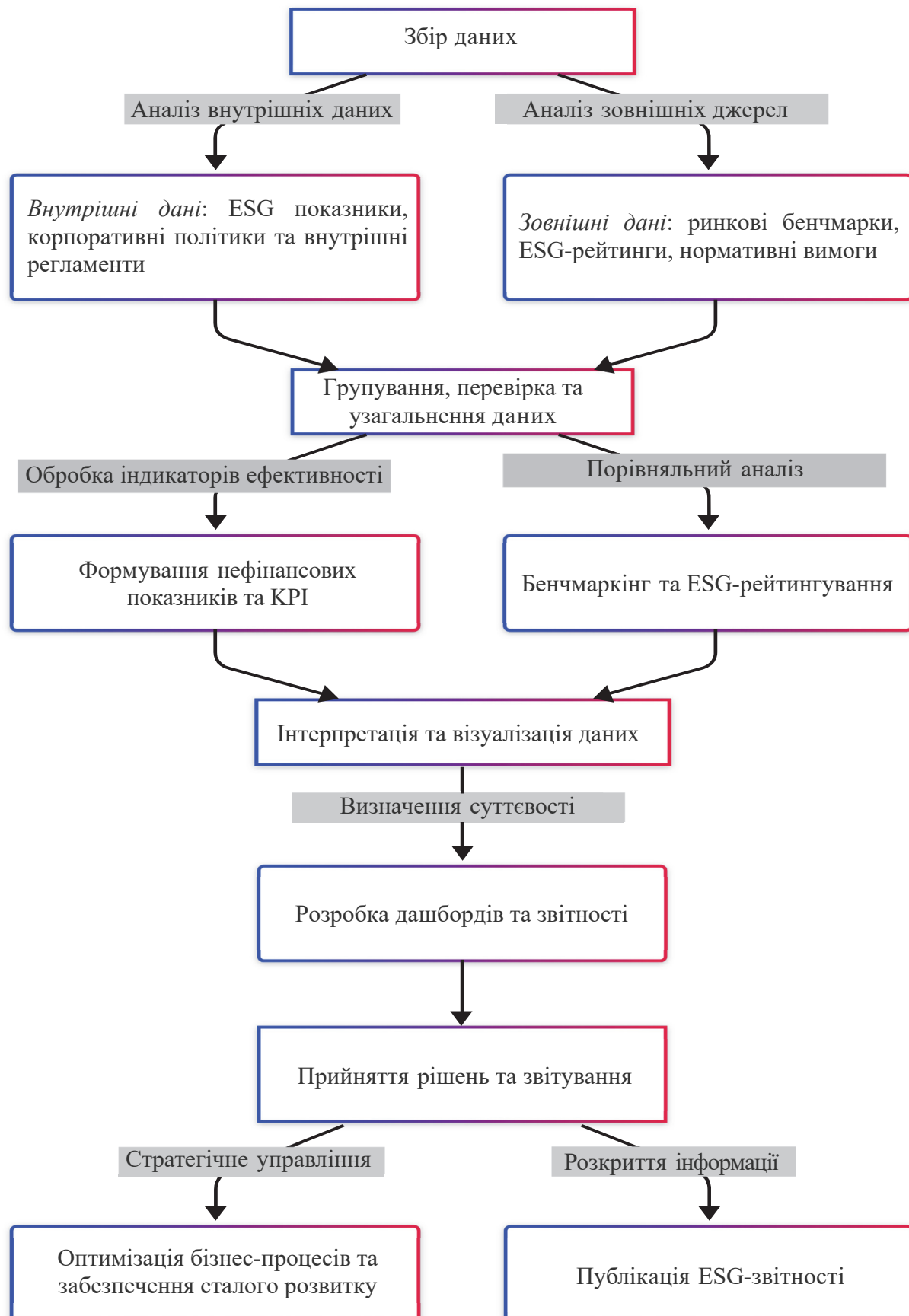


Рис. 1. Етапи формування аналітичного забезпечення НЗ
Джерело: сформовано авторами на основі джерел [1–11]

прогнозувати ризики й оптимізувати ресурси, тоді як машинне навчання (ML) і штучний інтелект (AI) автоматизують збір, структурування та верифікацію інформації. Big Data-аналітика забезпечує точний розрахунок вуглецевого сліду, моніторинг енергоспоживання та оцінку впливу екологічних ініціатив, що підвищує прозорість і достовірність нефінансових даних [14].

Важливими інструментами аналітичного забезпечення є *система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC)*, як інструмент стратегічного управління, призначений для вимірювання загальної ефективності компанії з чотирьох точок зору: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та зростання [15]. У контексті визначення ефективності ESG-факторів BSC включає специфічні індикатори, які відображають відгук підприємства на цілі сталого розвитку та зацікавлених сторін. Це дозволяє компаніям більш точно оцінювати свій вплив на навколишнє середовище, соціальну сферу та управлінські процеси, а також узгоджувати ці показники з загальною стратегією розвитку.

Р. Каплан та Д. Нортон [15] описують свою систему BSC як набір показників, що дозволяє менеджменту швидко та всебічно оцінити бізнес. В оцінку ефективності BSC включають фінансову перспективу; перспективу клієнтів; перспективу внутрішніх бізнес-процесів; перспективу навчання та зростання.

Г. Ром та Д. Монтгомері [16] в своєму дослідженні розглянули чотири перспективи BSC через стратегію сталого розвитку (рис. 2).

Всі теми, включаючи сталий розвиток, об'єднуються в потужну, взаємопідсилюючу бізнес-

стратегію, схема якої представлена на рис. 3. Включення ESG-показників у BSC сприяє формуванню комплексного підходу до оцінювання результативності організації. Такий підхід допомагає формувати стратегію, яка показує, що компанія працює над розвитком корпоративної культури, що сприяє зростанню уваги до сталого розвитку, інноваційності, відкритої участі та залученості співробітників. Це необхідно для підвищення здатності організації створювати інноваційні продукти, що відповідають новим клієнтським запитам, мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище та приносять користь громадам, у яких вона здійснює діяльність. Формування такої культури також сприяє підвищенню операційної ефективності, що підтримується сучасними інформаційними технологіями. Завдяки цьому підвищення інноваційності та ефективності бізнес-процесів дозволяє створювати якісніші продукти з меншими витратами, що забезпечує зростання цінності для клієнтів, одночасно зменшуючи витрати та збільшуючи доходи. Важливим аспектом корпоративної культури є партнерство з усіма зацікавленими сторонами, зокрема регуляторами, постачальниками, представниками місцевих громад, неурядовими організаціями та іншими учасниками ринку. Це дозволяє покращити відносини із зацікавленими сторонами та проактивно усувати потенційні загрози, що можуть вплинути на ліцензію на здійснення діяльності. У результаті бізнес-ризиків знижуються, що позитивно впливає на вартість капіталу. Зростання прибутковості компанії є наслідком підвищення доходів, скорочення ризиків та зменшення витрат.



Рис. 2. Чотири перспективи BSC через стратегію сталого розвитку
Джерело: [16]

Таблиця 2

Інтеграція ESG-показників у систему BSC

	Мета	Досягнення мети
Перспектива внутрішніх бізнес-процесів (Як компанія інтегрує ESG у свою діяльність?)	Енергоефективність та скорочення викидів	впровадження "зелених" технологій у виробництві
	Відповідальне постачання	вибір постачальників з високими ESG-стандартами
	Етичні бізнес-практики	антикорупційна політика, забезпечення справедливих умов праці
	Оцінка впливу на довкілля	система моніторингу екологічного сліду компанії
Перспектива навчання та зростання (Як компанія розвиває компетенції для ESG-стратегії?)	Навчання персоналу принципам ESG	впровадження програм підвищення кваліфікації
	Розвиток корпоративної культури сталого розвитку	мотивування співробітників через ESG-ініціативи
	Інновації в сталому розвитку	інвестування у дослідження та розробки
Фінансова перспектива (Як ESG впливає на фінансові результати?)	Зниження витрат завдяки екологічним ініціативам	зменшення енергоспоживання, ефективне управління відходами
	Зростання доходів від сталих продуктів і послуг	впровадження екологічно чистих рішень, відповідність запитам клієнтів
	Посилення ризик-менеджменту	зменшення штрафів за недотримання екологічних та соціальних стандартів
Перспектива клієнтів (Які очікування клієнтів щодо ESG?)	Підвищення рівня довіри інвесторів до ESG-стратегії	підвищення репутації через прозору нефінансову звітність
	Задоволеність клієнтів стійкими продуктами та послугами	попит на екологічні та соціально відповідальні рішення, формування лояльності клієнтів
	Залучення нових клієнтів через сталий бренд	позитивний імідж компанії, відповідність очікуванням споживачів

Джерело: власна розробка

В основі BSC лежить мета, що описує те, чого компанія намагається досягти. В табл. 2 наведено інтеграцію ESG-показників до BSC.

Можемо дійти висновку, що кожен із рівнів BSC має взаємозв'язки з іншими перспективами, що демонструє взаємний вплив ESG-метрик і традиційних бізнес-показників:

- інвестиції в навчання та корпоративну культуру впливають на ефективність бізнес-процесів.

- удосконалення бізнес-процесів через екологічні ініціативи підвищує довіру клієнтів.
- покращення ESG-іміджу сприяє фінансовій стійкості та залученню інвесторів.

Дослідження підтверджує, що впровадження ESG на основі BSC є не лише соціальним обов'язком, але й важливою стратегією для підвищення конкурентоспроможності, операційної ефективності та загальної вартості компанії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Аналітичне забезпечення НЗ розглядаємо як інтегровану систему організаційних, інформаційних, методичних та технологічних заходів, спрямованих на збирання, перевірку, обробку, узагальнення та представлення якісної аналітичної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, у тому числі у сфері нефінансової звітності та оцінки ESG-результативності підприємства.

Запровадження Паспорта нефінансового звіту, який сприятиме стандартизації та контролю процесів збору даних, забезпечуватиме порівнянність показників і створюватиме підґрунтя для міжперіодного аналізу. Використання цифрових технологій, зокрема Big Data, AI та ML, дозволяє автоматизува-

ти процеси збору, обробки нефінансових даних в процесі аналітичного забезпечення НЗ та підвищити її аналітичну цінність.

Інтеграція ESG-показників у систему збалансованих показників посилює зв'язок між нефінансовими метриками та стратегічними цілями підприємства, сприяє підвищенню ефективності, інноваційності й конкурентоспроможності бізнесу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики оцінювання ефективності аналітичного забезпечення НЗ, створенням моделей автоматизованого збору нефінансових даних, а також визначенням показників результативності системи управління сталим розвитком на підприємстві.

Література

1. Гуменюк О. О. Функціонування аналітичного забезпечення діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 212–216. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua/article/view/34128> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Пуцентейло П. Р. Аналітичне забезпечення діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1(26). С. 168–174.
3. Пугач А. О. Сутність процесу інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної виконавчої влади в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_8_6 (дата звернення: 01.10.2025).
4. Скочилас С. М. Аналітичне забезпечення як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25(2). С. 123–127.
5. Северин М. А. Аналіз комунікаційно-аналітичного забезпечення маркетингу вітчизняних підприємств в умовах інформатизації. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 139–145.
6. Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства. Харків : ХГУ НУА, 2011. 384 с.
7. Палагута С. С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 418–421.
8. Рябенко Л. М. Аналітичне забезпечення розробки і реалізації управлінських стратегічних рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. С. 1400–1407.
9. Хвальчик І. Л., Волощук Л. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Економіка: реалії часу = ECONOMICS: time realities*. Одеса, 2020. № 1(47). С. 84–90. URL: <https://economics.opu.ua/ejournal/2020/No1/20.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
10. Правдюк Н. Л. Облікове забезпечення управління маркетинговою стратегією підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 2. С. 100–115.
11. Король С. Я. Обліково-інформаційне забезпечення управління соціально відповідальним підприємством: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.09 — бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Київ, 2016. 453 с.
12. Король С. Я. Практичні аспекти аудиту нефінансової звітності. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 3. С. 49–59.
13. Daramola G. O., Adewumi A., Jacks B. S., Ajala O. A. Conceptualizing communication efficiency in energy sector project management: the role of digital tools and agile practices. *Engineering Science & Technology Journal*. 2024. Vol. 5, No. 4. P. 1487–1501.
14. The Role of Data Analytics in Elevating ESG Reporting and Performance. *EcoActiveTech*. 2024. URL: <https://ecoactivetech.com/the-role-of-data-analytics-in-elevating-esg-reporting-and-performance> (дата звернення: 01.10.2025).
15. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.
16. Rohm H., Montgomery D. Linking sustainability to corporate strategy: Using the Balanced Scorecard. *Balanced Scorecard Institute*. 2011. URL: <https://balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2019/08/BSI-linking-sustainability-to-corporate-strategy-using-balanced-scorecard.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

References

1. Humeniuk O. O. Funktsionuvannia analitychnoho zabezpechennia diialnosti pidpriemstva. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2015. № 3. S. 212–216. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua/article/view/34128> [in Ukrainian].
2. Putsenteilo P. R. Analitychne zabezpechennia diialnosti pidpriemstva. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2015. № 1(26). S. 168–174 [in Ukrainian].
3. Puhach A. O. Sutnist protsesu informatsiino-analitychnoho zabezpechennia orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady v Ukraini. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2010. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_8_6 [in Ukrainian].
4. Skochylas S. M. Analitychne zabezpechennia yak dzherelo informatsii dlia pryiniattia upravlinskykh rishen. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2019. Vyp. 25(2). S. 123–127 [in Ukrainian].
5. Severyn M. A. Analiz komunikatsiino-analitychnoho zabezpechennia marketynhu vitchyznianykh pidpriemstv v umovakh informatyzatsii. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. № 12. S. 139–145 [in Ukrainian].
6. Tsybulska E. I. Upravlinnia potentsialom pidpriemstva. Kharkiv: KhHU NUA, 2011. 384 s. [in Ukrainian].
7. Palahuta S. S. Osoblyvosti informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstv i orhanizatsii. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. Vyp. 16. S. 418–421 [in Ukrainian].
8. Riabenko L. M. Analitychne zabezpechennia rozrobky i realizatsii upravlinskykh stratehichnykh rishen. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. S. 1400–1407 [in Ukrainian].
9. Khvalchuk I. L., Voloshchuk L. O. Sutnist informatsiino-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika: realii chasu = ECONOMICS: time realities*. Odesa, 2020. № 1(47). S. 84–90. URL: <https://economics.opu.ua/ejournal/2020/No1/20.pdf> [in Ukrainian].
10. Pravdiuk N. L. Oblikove zabezpechennia upravlinnia marketynhovoio stratehiieiu pidpriemstva. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*. 2019. № 2. S. 100–115 [in Ukrainian].
11. Korol S. Ya. Oblikovo-informatsiine zabezpechennia upravlinnia sotsialno vidpovidalnym pidpriemstvom: dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.09 — bukhgalterskyi oblik, analiz ta audyt (za vydamy ekonomichnoi diialnosti). Kyiv, 2016. 453 s. [in Ukrainian].
12. Korol S. Ya. Praktychni aspekty audytu nefinansovoi zvitnosti. *Ekonomika: realii chasu*. 2017. № 3. S. 49–59 [in Ukrainian].
13. Daramola G. O., Adewumi A., Jacks B. S., Ajala O. A. Conceptualizing communication efficiency in energy sector project management: the role of digital tools and agile practices. *Engineering Science & Technology Journal*. 2024. Vol. 5, No. 4. P. 1487–1501.
14. The Role of Data Analytics in Elevating ESG Reporting and Performance. *EcoActiveTech*. 2024. URL: <https://ecoactivetech.com/the-role-of-data-analytics-in-elevating-esg-reporting-and-performance>
15. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.
16. Rohm H., Montgomery D. Linking sustainability to corporate strategy: Using the Balanced Scorecard. *Balanced Scorecard Institute*. 2011. URL: <https://balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2019/08/BSI-linking-sustainability-to-corporate-strategy-using-balanced-scorecard.pdf>

Фоміна Олена Володимирівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет*

Fomina Olena

*Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Head of the Department of Accounting and Taxation
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0001-7250-7482*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11476

ВПЛИВ НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ НА ОЦІНКУ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ У СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО ІНВЕСТИВАННЯ

THE IMPACT OF NON-FINANCIAL REPORTING ON BUSINESS VALUATION IN A SUSTAINABLE INVESTMENT STRATEGY

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобальної економічної трансформації зростає роль ESG-факторів (Environmental, Social, Governance), що в перспективі впливають на стабільність і конкурентоспроможність бізнесу. Традиційні підходи до оцінки вартості компанії, побудовані виключно на фінансових показниках, уже не відображають реальної здатності підприємства створювати довгострокову цінність. Інвестори, кредитори та інші стейкхолдери дедалі частіше орієнтуються на ESG-фактори, які характеризують екологічну відповідальність, соціальну політику та якість корпоративного управління.

Водночас інтеграція ESG-факторів в українську практику оцінювання бізнесу ще перебуває на початковому етапі. Недостатня методологічна визначеність, відсутність єдиних підходів до вимірювання нефінансових показників та їх впливу на ринкову вартість ускладнюють процес прийняття управлінських і інвестиційних рішень. Це зумовлює необхідність наукового узагальнення існуючих підходів та розроблення концептуальних засад оцінювання вартості бізнесу з урахуванням ESG-факторів, що забезпечить підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та сталості розвитку підприємств.

Мета. Метою дослідження є визначення ролі нефінансової звітності (зокрема ESG-звітності) у процесі оцінювання вартості бізнесу та виявлення її впливу на стратегії сталого інвестування. У роботі акцентується увага на можливостях нефінансової звітності зменшувати операційні та репутаційні ризики компаній, підвищувати їхню інвестиційну привабливість та формувати нові орієнтири для довгострокового розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, у яких розкриваються сучасні підходи до визначення впливу нефінансової звітності на фінансові результати та вартість компанії; нефінансові звіти компаній (Apple, Volkswagen Bank GmbH, ДТЕК Енерго), що здійснили випуски «зелених» облігацій.

В дослідження використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення, порівняння і групування (для зіставлення різних підходів щодо впливу нефінансової звітності у процесі оцінки вартості бізнесу та на стратегії сталого інвестування); аналізу та синтезу (для виявлення взаємозв'язку між фінансовими та нефінансовими показниками, визначення ролі нефінансової звітності у процесі оцінки вартості бізнесу); узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті досліджено підходи до оцінки вартості бізнесу в умовах зростання ролі нефінансових факторів. Обґрунтовано, що інтеграція ESG-факторів у моделі оцінювання вартості компаній формує нову парадигму безперервного бізнес-аналізу, орієнтовану на довгострокове створення економічної, соціальної та екологічної цінності. Проаналізовано розвиток ринку зелених облігацій як механізму мобілізації капіталу для фінансування сталих проєктів, а також ролі фондів сталого інвестування у формуванні попиту на якісну нефінансову звітність, аби потрапити до інвестиційних портфелів. Доведено, що нефінансова звітність поступово перетворюється з інструмента нефінансової комунікації на чинник оцінки вартості бізнесу та критерій інвестиційного відбору.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методологічних підходів до кількісної оцінки впливу ESG-факторів на вартість бізнесу та формування єдиних стандартів інтеграції нефінансових показників у класичні моделі оцінювання (DCF, EVA, MVA, CVA тощо).

Ключові слова: оцінка вартості бізнесу; нефінансова-звітність; ESG-фактори; сталий розвиток; інвестиційна привабливість; корпоративне управління.

Summary. Introduction. In the current environment of global economic transformation, the role of ESG factors (Environmental, Social, Governance) is growing, which in the long run affect the stability and competitiveness of business. Traditional approaches to valuing a company based solely on financial indicators no longer reflect the real ability of an enterprise to create long-term value. Investors, lenders and other stakeholders are increasingly focusing on ESG factors that characterize environmental responsibility, social policy and the quality of corporate governance.

At the same time, the integration of ESG factors into the Ukrainian business valuation practice is still at an early stage. Insufficient methodological certainty, lack of unified approaches to measuring non-financial indicators and their impact on market value complicate the process of making management and investment decisions. This necessitates a scientific generalization of existing approaches and the development of a conceptual framework for assessing business value with regard to ESG factors, which will increase transparency, investment attractiveness and sustainability of enterprises.

Purpose. The purpose of the study is to determine the role of non-financial reporting (in particular, ESG reporting) in the process of business valuation and to identify its impact on sustainable investment strategies. The paper focuses on the potential of non-financial reporting to reduce operational and reputational risks of companies, increase their investment attractiveness and form new benchmarks for long-term development.

Materials and methods. The research materials are: 1) works of domestic and foreign authors that describe modern approaches to determining the impact of ESG factors on financial results and company value; 2) practical cases of companies (Apple, Volkswagen Bank GmbH, DTEK Energy) that have issued green bonds.

The following scientific methods were used in the study: theoretical generalization, comparison and grouping (to compare different approaches to the impact of non-financial reporting in the process of business valuation and sustainable investment strategies); analysis and synthesis (to identify the relationship between financial and non-financial indicators, to determine the role of non-financial reporting in the process of business valuation); summarization of results (formulation of conclusions).

Results. The article examines approaches to business valuation in the context of the growing role of non-financial factors. It is substantiated that the integration of ESG factors into company valuation models forms a new paradigm of continuous business analysis focused on the long-term creation of economic, social, and environmental value. The article analyzes the development of the green bond market as a mechanism for mobilizing capital to finance sustainable projects, as well as the role of sustainable investment funds in generating demand for high-quality non-financial reporting to be included in investment portfolios. It is proved that non-financial reporting is gradually transforming from a tool for non-financial communication to a factor in business valuation and an investment selection criterion.

Discussion. Further research should be directed at developing methodological approaches to quantifying the impact of ESG factors on business value and forming common standards for integrating non-financial indicators into classical valuation models (DCF, EVA, MVA, CVA, etc.).

Key words: business valuation; non-financial reporting; ESG factors; sustainable development; investment attractiveness; corporate governance.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економічної трансформації зростає роль ESG-факторів (Environmental, Social, Governance), що впливають на стабільність і конкурентоспроможність бізнесу в перспективі. Традиційні підходи до оцінки вартості компанії, що побудовані виключно на фінансових показниках, уже не відображають реальної здатності підприємства створювати довгострокову цінність. Інвестори, кредитори та інші стейкхолдери дедалі частіше орієнтуються на ESG-фактори, які характеризують екологічну відповідальність, соціальну політику та якість корпоративного управління.

Водночас інтеграція ESG-факторів в українську практику оцінювання бізнесу ще перебуває на початковому етапі. Недостатня методологічна визначеність, відсутність єдиних підходів до вимірювання нефінансових показників та їх впливу на ринкову

вартість ускладнюють процес прийняття управлінських і інвестиційних рішень. Це зумовлює необхідність наукового узагальнення існуючих підходів та розроблення концептуальних засад оцінювання вартості бізнесу з урахуванням ESG-факторів, що забезпечить підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та сталості розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців демонструють різні підходи до інтеграції ESG-факторів у процес оцінювання вартості компанії та підтверджують їх зростаюче значення як для внутрішнього менеджменту, так і для інвесторів на міжнародних фінансових ринках. Так, Т. Одінцева в своєму дослідженні запропонувала нові підходи щодо ведення ESG-звітності та розробила інтегровану балансову модель сукупних капіталів, задіяних у ство-

ренні цінностей ESG-факторів [1]. В дослідженні С. В. Pellegrini, R. Caruso та N. Mehmeti досліджено вплив ESG-факторів на вартість власного капіталу та прибутковість компанії на прикладі вибірки компаній, що працюють у нафтогазовому секторі. Отримані ними результати дослідження підтверджують, що компанії з кращими ESG-показниками мають вищу вартість і нижчий ризик [2]. В свою чергу, K. Joanna, D. Zakhmatov, and V. Vagizova запропонували новий підхід до оцінки сталого розвитку підприємства через показник вартості бізнесу, який відображає фінансове здоров'я компанії та здатність менеджменту створювати цінність для акціонерів і стейкхолдерів. Зростання вартості підприємства розглядається як індикатор підвищення ефективності виробництва, упровадження інноваційних технологій і процесів, розширення клієнтської бази та диверсифікації бізнесу. Важливим положенням роботи є твердження про необхідність урахування ESG-факторів при оцінюванні бізнесу шляхом коригування як грошових потоків, так і ставки дисконту, що має відображати рівень ризиків формування цих потоків [3]. У роботі A. Chmielewska та K. Krzysztof було досліджено вплив ESG-ризиків на оцінку вартості компаній, що котируються на Варшавській фондовій біржі. Метою аналізу було з'ясувати, чи готові інвестори сплачувати премію за інвестування у великі компанії з більш сприятливим профілем ESG-ризиків [4].

У монографії «*Valuation and Sustainability: A Guide to Include Environmental, Social, and Governance Data in Business Valuation*» за редакцією Д. Главаша розглянуто методологію оцінки вартості бізнесу з урахуванням ESG-факторів. Автори наголошують на необхідності інтеграції ESG-факторів у традиційні фінансові моделі для формування більш обґрунтованих результатів бізнес-оцінки [5].

У працях розглянуто як теоретичні аспекти формування інтегрованих моделей обліку та оцінки капіталів, так і практичні емпіричні підтвердження впливу ESG-факторів на інвестиційну привабливість і фінансову ефективність компаній. Проведений огляд наукових публікацій підтверджує, що ESG-фактори та відповідні ризикові оцінки стають важливим інструментом у системі управління вартістю бізнесу.

Метою статті є визначення ролі нефінансової звітності (зокрема ESG-звітності) у процесі оцінювання вартості бізнесу та виявлення її впливу на стратегії сталого інвестування. У роботі акцентується увага на можливостях нефінансової звітності зменшувати операційні та репутаційні ризики компаній, підвищувати їхню інвестиційну привабливість та формувати нові орієнтири для довгострокового розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, у яких розкриваються сучасні підходи до визначення впливу ESG-факторів на фінансові результати та вартість компанії; нефінансові звіти компаній (Apple,

Volkswagen Bank GmbH, ДТЕК Енерго), що здійснили випуски «зелених» облігацій.

В дослідження використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення, порівняння і групування (для зіставлення різних підходів щодо впливу нефінансової звітності у процесі оцінки вартості бізнесу та на стратегії сталого інвестування); аналізу та синтезу (для виявлення взаємозв'язку між фінансовими та нефінансовими показниками, визначення ролі нефінансової звітності у процесі оцінки вартості бізнесу); узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу.

Сучасна практика оцінки вартості бізнесу виходить за межі виключно фінансових показників. Окрім традиційної оцінки активів та доходів, зростає значення нефінансових показників, особливо ESG-факторів (Environmental, Social, Governance). Вони охоплюють вплив компанії на довкілля, якість взаємодії зі стейкхолдерами, корпоративну культуру та прозорість управління. Включення ESG-факторів у модель оцінки дозволяє точніше визначити інвестиційну привабливість компанії, рівень її ризиків і довгострокову здатність створювати вартість для власників та суспільства.

ESG-фактори виступають ключовими елементами нефінансової інформації, яка розкривається у складі ESG-звітності. ESG-звітність — це форма нефінансової звітності, у якій підприємство розкриває інформацію про свій вплив на довкілля, суспільство та систему корпоративного управління [6]. В її основі лежать три взаємопов'язані складові:

- ESG-фактори, які визначають напрями відповідального ведення бізнесу;
- ESG-показники, що дозволяють виміряти цей вплив;
- ESG-ризики, які характеризують можливі наслідки недотримання принципів сталого розвитку.

Дослідження останніх років підтверджують, що нефінансова звітність (зокрема ESG-звітність) вже не розглядається як «додаткова» чи «добровільна», а інтегрується у бізнес-стратегії та акумулюють інформацію, необхідну для визначення вартості компанії. Зокрема, підходи до оцінки бізнесу із врахуванням ESG-факторів, описані в праці *Valuation and Sustainability* [5], підтверджують тезу про те, що нефінансова звітність поступово стає ключовим інструментом визначення вартості компанії та формування інвестиційної привабливості. У цьому ж напрямі R. Narula, P. Rao та A. Rao запропонували концептуальну модель, яка демонструє прямий вплив ESG-факторів на довгострокову цінність компанії. Автори підкреслюють, що екологічні та соціальні фактори формують конкурентні переваги, тоді як ефективне корпоративне управління знижує ризики й забезпечує довіру інвесторів. ESG-фактори у цьому контексті розглядають як механізм не лише підвищення репутаційної складової, але й як чин-

ник доступу до капіталу та підвищення інвестиційної привабливості бізнесу [7].

Інтерес становлять також емпіричні дослідження. Так, A. Iuraş, D.-N. Popa та N.I. Foltean на прикладі румунських компаній довели, що вищі ESG-рейтинги корелюють із кращими показниками мультиплікаторів (зокрема EV/EBITDA), що свідчить про їх здатність безпосередньо впливати на фінансові результати [8].

Подібні висновки роблять A. Chmielewska та K. Kluza, доводячи, що навіть на ранньому етапі розвитку ESG-звітності інвестори готові платити премію за бізнес-моделі, менш вразливі до майбутніх ESG-ризиків. Це підтверджує тезу про те, що інвестиції у зменшення кліматичних ризиків та вдосконалення корпоративного управління підвищують довгострокову вартість компанії та створюють додаткові вигоди для акціонерів [4].

У документі *Perspectives Paper: ESG and Business Valuation* від International Valuation Standards Council [9] акцентовано увагу, що ESG-фактори стають центральними складовими процесу розподілення капіталу як для тих, хто надає капітал (інвесторів), так і для тих, хто його використовує (компаній). Зокрема, стандартна оцінка бізнесу (за підходами до доходів, ринку чи вартості) не обов'язково враховує ризики та можливості, пов'язані з екологічними, соціальними чи управлінськими чинниками, тут запропоновано шляхи адаптації цих підходів, щоб інтегрувати ESG-показники в діяльність і нефінансову звітність компаній. Також підкреслено труднощі кількісного вимірювання ESG-показники

і наголошують на необхідності професійного судження оцінювачів при інтеграції таких факторів до моделей оцінки (наприклад, коригування грошових потоків або ставки дисконту).

Мета-аналіз в дослідженні P. Vishwanathan та інших, що охопив 344 дослідження, виділив чотири механізми впливу корпоративної соціальної відповідальності на фінансову ефективність: підвищення репутації, зміцнення відносин зі стейкхолдерами, зниження ризиків та стимулювання інновацій. Однак ці чинники пояснюють лише близько 20% впливу, що свідчить про складність і багатовимірність взаємозв'язку між ESG-параметрами та вартістю компанії [11].

У практичній площині варто звернути увагу на рекомендації КПМГ «ESG в оцінці бізнесу» рис. 1, де виокремлено вісім напрямів впливу ESG-показників на оцінку бізнесу [10]. Крім того, зазначають, що при оцінці вартості бізнесу ESG-чинники відіграють вагомий роль у визначенні довгострокової фінансової стійкості підприємства, тому їх доцільно інтегрувати у професійну практику оцінювання. Зокрема, під час застосування ринкових методів оцінки (порівняльних компаній чи угод) аналітики мають коригувати мультиплікатори, враховуючи ESG-показники порівнюваних компаній, а також урахувати вплив ESG-ризиків при визначенні ставки дисконту та прогнозуванні грошових потоків.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку фінансової науки й практики можна стверджувати, що інтеграція ESG-факторів у процес оцінки бізнесу — це не тимчасова тенденція, а системний зсув парадигми. Він означає перехід від домінування

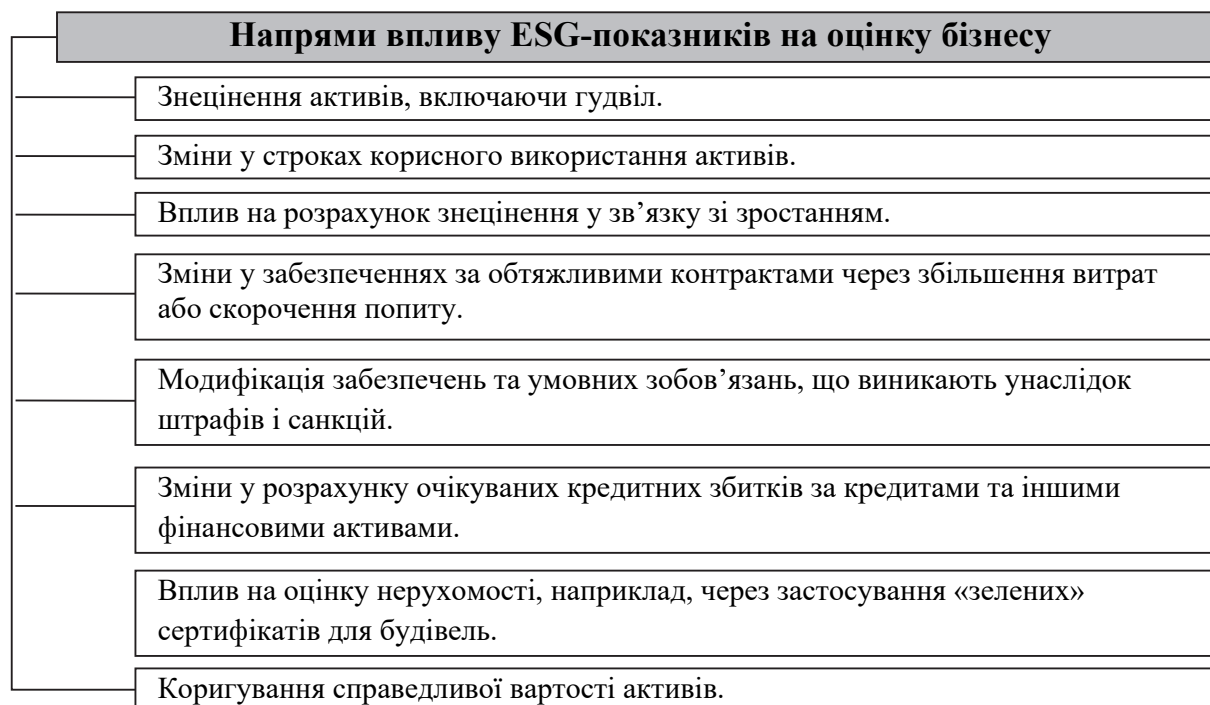


Рис. 1. Вісім напрямів впливу ESG-показників на оцінку бізнесу
Джерело: систематизовано автором на основі [10]

короткострокових фінансових показників до комплексного підходу, який враховує довгострокову здатність компанії створювати економічну, соціальну й екологічну вартість.

Важливим підтвердженням того, що ESG-фактори поступово стають визначальними у формуванні вартості бізнесу, є розвиток ринку зелених фінансових інструментів, насамперед зелених облігацій. У сучасних умовах глобальної декарбонізації та переходу до сталої економіки зелені облігації відіграють ключову роль у мобілізації довгострокового капіталу для фінансування «зелених» проєктів. Як відзначають Р. Зварич та О. Масна, ці інструменти можуть стати стратегічним механізмом післявоєнного відновлення України, спрямовуючи ресурси у відновлювану енергетику, екологічно чистий транспорт, енергоефективне будівництво та декарбонізацію економіки. Дослідники підкреслюють, що зелені облігації вже довели свою ефективність як засіб залучення інвестицій для реалізації проєктів у сфері енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії [12].

Дослідження прикладів використання зелених облігацій у світі та в Україні засвідчує їхню роль як дієвого інструменту сталого фінансування. Наприклад, компанія Apple станом на 2023 р. розмістила зелених облігацій на загальну суму \$4,7 млрд. для фінансування «зелених» проєктів, включаючи відновлювану енергію та енергоефективність [13]; Volkswagen Bank GmbH у 2025 р. здійснив дебютний випуск зелених облігацій на суму 1,5 млрд. євро, тоді як попит інвесторів перевищив 6,6 млрд. євро, що свідчить про високу ринкову довіру до подібних ін-

струментів [14]. Отримані кошти були спрямовані виключно на підтримку електромобільності, що відповідає загальній ESG-стратегії банку [14]. В Україні перший випуск зелених облігацій здійснила ДТЕК Енерго у 2019 р. для фінансування відновлюваних джерел енергії [15]. При цьому загальний обсяг емісії становив 325 мільйонів євро з терміном обігу п'ять років та купонною ставкою 8,5%. Це розміщення було розцінене як важливий крок у становленні ринку зелених фінансових інструментів в Україні, де енергетичний сектор традиційно базувався на використанні викопних ресурсів [15].

Таким чином, зелений борговий ринок наочно підтверджує, що якісна нефінансова звітність та інтеграція ESG-показників є не лише вимогою сучасного бізнес-середовища, але й реальним механізмом залучення інвестицій і формування довгострокової вартості бізнесу. У перспективі післявоєнного відновлення України зелені облігації здатні відігравати стратегічну роль, сприяючи енергетичній трансформації та сталому економічному зростанню.

Варто зазначити, що результати емпіричних досліджень не завжди підтверджують наявність статистично значущого прямого впливу ESG-показників на фінансові результати компаній. Однак високі ESG-рейтинги виконують важливу функцію зниження операційних і репутаційних ризиків у довгостроковій перспективі, що особливо актуально в умовах високої турбулентності ринкового середовища.

На цій основі формується концепція відповідального інвестування, що передбачає врахування ESG-критеріїв при побудові інвестиційного портфе-

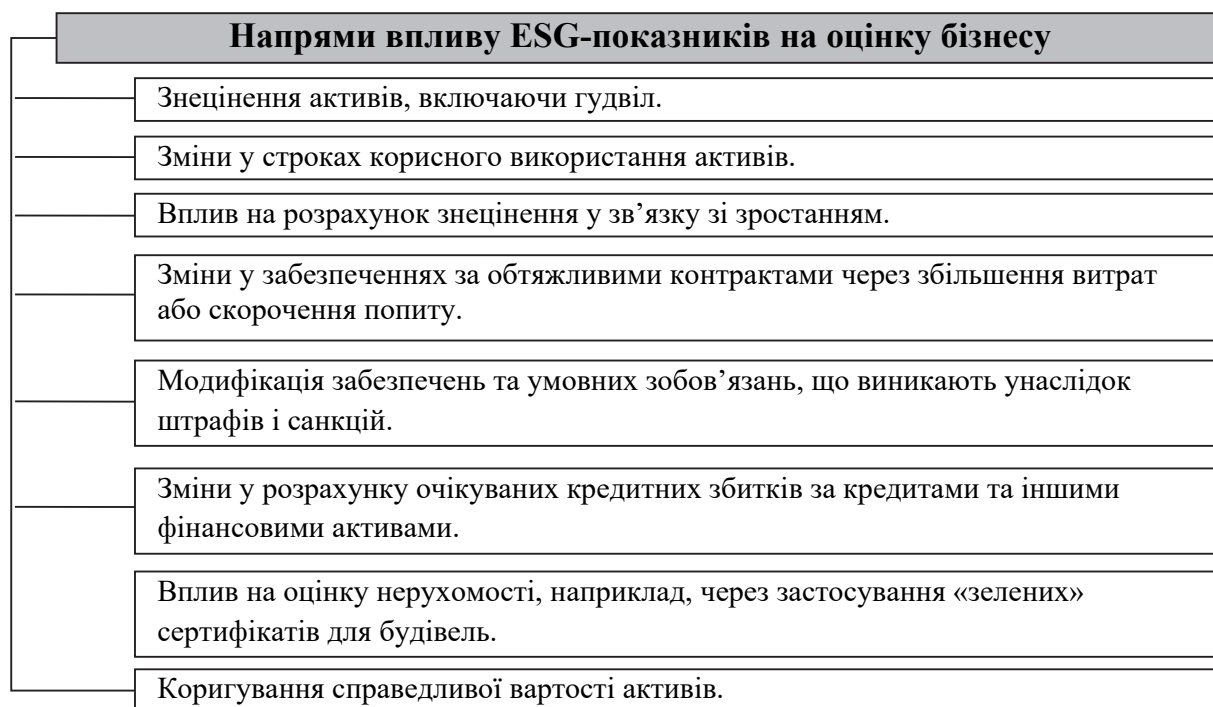


Рис. 2. Взаємозв'язок нефінансової звітності з оцінкою вартості бізнесу
Джерело: розроблено автором

ля. Інститути, які застосовують подібний підхід, позиціонуються як фонди сталого розвитку. Як зазначається у рейтингу «Найкращі ESG-фонди 2024 року» [15], до переліку найпопулярніших інвестиційних інструментів входять Vanguard ESG U. S. Stock ETF (ESGV), iShares ESG Aware MSCI USA ETF (ESGU), iShares ESG Aware MSCI EAFE ETF (ESGD), Invesco Water Resources ETF (PHO) та iShares Global Clean Energy ETF (ICLN) [16]. Вони спрямовані на підтримку компаній, що впроваджують екологічні інновації, підвищують енергоефективність і дотримуються принципів прозорого корпоративного управління.

Таким чином, розвиток подібних фондів свідчить про те, що нефінансова звітність стає не лише формою підзвітності компаній, але й критерієм інвестиційного відбору, який впливає на доступ до капіталу та визначає довгострокову вартість бізнесу.

Аналіз наведених біржових індексних фондів свідчить, що ринок інвестиційних інструментів, побудованих на принципах ESG, швидко зростає та диверсифікується як за географічним охопленням, так і за галузевою спеціалізацією. Наявність як широких (ESGV, ESGU, ESGD), так і вузькотематичних (PHO, ICLN) індексних фондів підтверджує, що інвестори мають можливість поєднувати диверсифікацію з цільовими «зеленими» стратегіями.

З точки зору оцінки вартості бізнесу, включення компаній до складу подібних фондів напряду залежить від якості їхньої нефінансової звітності та управлінських практик. Компанії з високими ESG-рейтингами не лише отримують доступ до капіталу через ці фонди, а й зміцнюють свій ринковий імідж та інвестиційну привабливість.

Узагальнений взаємозв'язок між нефінансовою звітністю, оцінкою вартості бізнесу та механізмами сталого інвестування зображено на рис. 2. Нефінансова звітність у цьому контексті розглядається не лише як інструмент забезпечення прозорості, а й як стратегічний чинник формування довгострокової вартості бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження

встановлено, що нефінансова звітність поступово трансформується з інструмента нефінансової комунікації у чинник оцінки вартості бізнесу. Вона дозволяє не лише відображати соціальну та екологічну відповідальність компаній, але й формувати довіру інвесторів, забезпечувати доступ до капіталу та знижувати операційні й репутаційні ризики.

Аналіз теоретичних підходів і практичних кейсів показав, що:

- ESG-фактори безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість компанії через коригування прогнозних грошових потоків та ставки дисконту;
- високі ESG-рейтинги асоціюються з кращими ринковими результатами та вищими мультиплікаторами (EV/EBITDA), що підтверджують результати емпіричних досліджень;
- зелений борговий ринок (зокрема облігації Apple, Volkswagen Bank, ДТЕК Енерго) засвідчив ефективність ESG-орієнтованих фінансових інструментів для залучення інвестицій у відновлювану енергетику та енергоефективність;
- розвиток фондів сталого інвестування (ESG ETF) підтверджує диверсифікацію ринку й створює додаткові стимули для компаній покращувати нефінансову звітність, аби потрапити до інвестиційних портфелів.

Разом з тим зберігаються методологічні виклики, пов'язані з кількісним вимірюванням ESG-параметрів та інтеграцією ESG-факторів у класичні моделі оцінювання бізнесу. Це зумовлює необхідність професійного судження оцінювачів та подальшої стандартизації практик.

Таким чином, можна стверджувати, що нефінансова фінансова (зокрема ESG-звітність) стає системоутворюючим інструментом сучасної парадигми оцінки вартості бізнесу та формування стратегій сталого інвестування. Для України цей напрям набуває особливого значення у контексті післявоєнного відновлення, адже саме «зелені» фінансові інструменти здатні забезпечити сталий економічний розвиток і сприяти інтеграції до європейського фінансового простору.

Література

1. Одінцова Т. Інформаційні практики екологічного, соціального та корпоративного (ESG) управління як рушій створення вартості. *Журнал європейської економіки*, 2024, т. 23, № 2, с. 237–263.
2. The impact of ESG scores on cost of equity and firm's profitability. *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/336434319_The_impact_of_ESG_scores_on_cost_of_equity_and_firm's_profitability
3. Koczar, J., Zakhmatov, D., Vagizova, V. Tools for considering ESG factors in business valuation. *Procedia Computer Science*, 2023, vol. 225, pp. 4245–4253.
4. Chmielewska, A., Kluza, K. ESG risk rating and company valuation: The case of the Warsaw Stock Exchange. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 2024, vol. 86, no. 1, pp. 179–197.
5. Glavas, D. (ed.) Valuation and Sustainability: A Guide to Include Environmental, Social, and Governance Data in Business Valuation. *Springer Nature*, 2023.
6. Bhatia, A., & Tuli, S. Sustainability Reporting through Environmental, Social, and Governance (ESG): A Literature Review. *Sustainability*, 2022, 14(19), 12071. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141912071>

7. Narula, R., Rao, P., & Rao, A. A. Impact of ESG on firm value: a conceptual review of the literature. *Journal of Social and Economic Development*, 2023, 25 (Suppl 1), pp. 162–179. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40847-023-00267-8>
8. Iuraş, A., Popa, D.-N., & Foltean, N. I. Business Valuation and ESG Factors — An Integrated Approach. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 2023, vol. 32, no. 1.
9. International Valuation Standards Council (IVSC). *Perspectives Paper: ESG and Business Valuation*. March 2021.
10. KPMG. ESG in valuations. 2022. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cy/pdf/2022/ESG%20in%20valuations%20newsletter.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
11. Vishwanathan, P., van Oosterhout, H., Heugens, P. P. M. A. R., Duran, P., & van Essen, M. (2019). Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 57(2), 314–350. DOI:10.1111/joms.12514
12. Зелені облигації як інструмент фінансування сталого розвитку в Україні. *Світ фінансів*, № 2(83), серпень 2025, с. 150–162. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1827> (дата звернення: 01.10.2025).
13. Apple Inc. Annual Green Bond Impact Report: Fiscal Year 2023 Update. Investor Relations, 17 квітня 2024 р. URL: s2.q4cdn.com/.../2023/apple_greenbond_report_fy2023.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
14. Volkswagen Bank GmbH. Premiere for Volkswagen Bank: First green bond in the company's history successfully placed on the capital market. Пресреліз від 17 червня 2025 р. Volkswagen Financial Services AG. URL: s2.q4cdn.com/.../Green-Bond-Volkswagen-Bank.html (дата звернення: 01.10.2025).
15. DTEK Renewables. DTEK Renewables wins the Climate Bonds Initiative's «Green Bond Pioneer Award 2020». 08.07.2020. URL: <https://dtek.com/en/media-center/news/dtek-renewables-wins-the-climate-bonds-initiatives-green-bond-pioneer-award-2020-> (дата звернення: 01.10.2025).
16. Про Гроші. Найкращі ESG-фонди 2024: куди інвестувати гроші, щоб принести користь суспільству. *Pro Гроші*, 22 квітня 2024 р. URL: <https://economics.progroshi.news/news/economics/biznes/naykrashchi-esg-fondi-2024-kudi-investuvati-groshi-shchob-prinesti-korist-suspilstvu-16727.html> (дата звернення: 01.10.2025).

References

1. Odintsova, T. Informatsiini praktyky ekolohichnoho, sotsialnoho ta korporatyvnoho (ESG) upravlinnia yak rushii stvorennia vartosti. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, 2024, t. 23, № 2, s. 237–263.
2. The impact of ESG scores on cost of equity and firms profitability. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/336434319_The_impact_of_ESG_scores_on_cost_of_equity_and_firms_profitability
3. Koczar, J., Zakhmatov, D., Vagizova, V. Tools for considering ESG factors in business valuation. *Procedia Computer Science*, 2023, vol. 225, pp. 4245–4253.
4. Chmielewska, A., Kluza, K. ESG risk rating and company valuation: The case of the Warsaw Stock Exchange. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 2024, vol. 86, no. 1, pp. 179–197.
5. Glavas, D. (ed.) *Valuation and Sustainability: A Guide to Include Environmental, Social, and Governance Data in Business Valuation*. Springer Nature, 2023.6. Bhatia, A., & Tuli, S. Sustainability Reporting through Environmental, Social, and Governance (ESG): A Literature Review. *Sustainability*, 2022, 14(19), 12071. DOI: <https://doi.org/10.3390/sul141912071>
7. Narula, R., Rao, P., & Rao, A. A. Impact of ESG on firm value: a conceptual review of the literature. *Journal of Social and Economic Development*, 2023, 25 (Suppl 1), pp. 162–179. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40847-023-00267-8>
8. Iuraş, A., Popa, D.-N., & Foltean, N. I. Business Valuation and ESG Factors — An Integrated Approach. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 2023, vol. 32, no. 1.
9. International Valuation Standards Council (IVSC). *Perspectives Paper: ESG and Business Valuation*. March 2021.
10. KPMG. ESG in valuations. 2022. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cy/pdf/2022/ESG%20in%20valuations%20newsletter.pdf>
11. Vishwanathan, P., van Oosterhout, H., Heugens, P. P. M. A. R., Duran, P., & van Essen, M. (2019). Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 57(2), 314–350. DOI:10.1111/joms.12514
12. ZELENİ OBLIHATsII YaK INSTRUMENT FINANSUVANNIa STALOHO ROZVYTKU V UKRAINI. *Svit finansiv*, № 2(83), serpen 2025, s. 150–162. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1827>
13. Apple Inc. Annual Green Bond Impact Report: Fiscal Year 2023 Update. Investor Relations, 17 kvitnia 2024 r. URL: s2.q4cdn.com/.../2023/apple_greenbond_report_fy2023.pdf
14. Volkswagen Bank GmbH. Premiere for Volkswagen Bank: First green bond in the companys history successfully placed on the capital market. Presreliz vid 17 chervnia 2025 r. Volkswagen Financial Services AG. URL: s2.q4cdn.com/.../Green-Bond-Volkswagen-Bank.html
15. DTEK Renewables. DTEK Renewables wins the Climate Bonds Initiatives “Green Bond Pioneer Award 2020”. 08.07.2020. URL: <https://dtek.com/en/media-center/news/dtek-renewables-wins-the-climate-bonds-initiatives-green-bond-pioneer-award-2020->
16. Pro Hroshi. Naikrashchi ESG-fondy 2024: kudy investuvaty hroshi, shchob pryneisty koryst suspilstvu. *Pro Hroshi*, 22 kvitnia 2024 r. URL: <https://economics.progroshi.news/news/economics/biznes/naykrashchi-esg-fondi-2024-kudi-investuvati-groshi-shchob-prinesti-korist-suspilstvu-16727.html>

Шерстюк Олександр Леонідович

*доктор економічних наук, доцент,
провідний науковий співробітник відділу обліку та оподаткування
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

Sherstiuk Oleksandr

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Leading Researcher of the Department of Accounting and Taxation
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
ORCID: 0000-0002-9866-511X*

Баран Євгеній Миколайович

*партнер з аудиту
Аудиторська Фірма «Інтер-Аудит Кроу»*

Baran Yevhenii

*Partner Audit
Interaudit Crowe Llc
ORCID: 0009-0007-3693-7523*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11512

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗЕРВІВ ПІДПРИЄМСТВ

ANALYTICAL ASSESSMENT OF THE FORMATION AND USE OF FINANCIAL RESERVES OF ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Формування та використання фінансових резервів є одним з підходів визнання та відображення у системі бухгалтерського обліку та у фінансовій звітності підприємств заходів управління ризиками діяльності підприємств. Зазначений підхід ґрунтується на використанні припущень уповноважених осіб. Застосування заходів аналізу формування і використання фінансових резервів є одним механізмів обґрунтування відповідних припущень.

Мета. Метою проведеного дослідження визначена ідентифікація та параметризація завдань аналізу фінансових резервів підприємств.

Матеріали і методи. Під час дослідження були опрацьовані фактографічні дані підприємств, результати попередніх досліджень тощо.

Для досягнення мети дослідження було використано такі методологічні прийоми, як бібліографічний аналіз (для узагальнення результатів попередніх досліджень), моделювання (для ідентифікації чинників, що впливають на процеси формування та використання фінансових резервів підприємств), елімінування (для формалізації завдань аналізу фінансових резервів) та інші.

Результати. За підсумками дослідження встановлено, що до чинників, які визначають аспекти формування і використання підприємствами фінансових резервів, відносяться інтереси суспільства, вимоги чинного законодавства, параметри ринків ресурсів та збуту продукції підприємства, а також інтереси його власників та параметри функціонування. Серед завдань аналізу формування фінансових резервів пропонується визначити: ідентифікацію періодів часу впливу ризиків; визначення тривалості заходів, пов'язаних з формуванням резервів; встановлення тривалості впливу ризиків на діяльність підприємства; оцінювання величини прямих та альтернативних витрат, які можуть бути визнані внаслідок реалізації ризиків діяльності підприємства; здійснення коригування отриманої суми витрат з урахуванням обмежень, які визначаються вимогами нормативних документів; формування та обґрунтування оціночних характеристик активів, які можуть бути використані в разі реалізації ризиків діяльності; розробку та обґрунтування припущень щодо динаміки вартості активів, спрямованих на забезпечення фінансових резервів. До завдань аналізу використання фінансових резервів мають бути

віднесені: ідентифікація обставин, що призвели до необхідності фактичного використання фінансових резервів кожного виду; оцінка вартісної динаміки та структури використання фінансових резервів; визначення фактичної кількісної та вартісної структури активів, які були використані під час усунення наслідків впливу обставин, що призвели до використання резервів; визначення та оцінювання відхилень між вартістю активів на момент створення резервів, та вартістю в процесі фактичного використання резервів.

Перспективи. При визначенні предметної області подальших досліджень формування і використання фінансових резервів підприємств мають бути врахована необхідність вирішення проблем інформаційного та методичного забезпечення вирішення формалізованих завдань в контексті інтересів зацікавлених суб'єктів.

Ключові слова: бухгалтерський облік, фінансова звітність, аналіз, фінансові резерви, управління ризиками.

Summary. Introduction. Formation and use of financial reserves is one of the approaches to recognizing and reflecting in the accounting system and in the financial reporting of enterprises the measures of risk management of the activities of enterprises. This approach is based on the use of assumptions of authorized persons. The application of measures of analysis of formation and use of financial reserves is one of the mechanisms of substantiation of the relevant assumptions.

Purpose. The purpose of the research is to identify and parameterize the tasks of analyzing financial reserves of enterprises.

Materials and methods. During the study, factual data of enterprises, results of previous studies, etc. were processed. To achieve the goal of the study, such methodological techniques as bibliographic analysis (to summarize the results of previous studies), modeling (to identify factors that influence the processes of formation and use of financial reserves of enterprises), elimination (to formalize the tasks of analyzing financial reserves) and others were used.

Results. The results of the study found that the factors that determine the aspects of the formation and use of financial reserves by enterprises include the interests of society, the requirements of current legislation, the parameters of the resource markets and sales of the enterprise's products, as well as the interests of its owners and the parameters of functioning. Among the tasks of the analysis of the formation of financial reserves, it is proposed to determine: identification of the time periods of risk impact; determination of the duration of measures related to the formation of reserves; establishment of the duration of the impact of risks on the activities of the enterprise; assessment of the amount of direct and alternative costs that may be recognized as a result of the realization of the risks of the enterprise's activities; adjustment of the received amount of costs taking into account the restrictions determined by the requirements of regulatory documents; formation and justification of the valuation characteristics of assets that may be used in the event of the realization of activity risks; development and justification of assumptions regarding the dynamics of the value of assets aimed at ensuring financial reserves. The tasks of the analysis of the use of financial reserves should include: identification of the circumstances that led to the need for the actual use of financial reserves of each type; assessment of the cost dynamics and structure of the use of financial reserves; determining the actual quantitative and cost structure of assets that were used to eliminate the consequences of the circumstances that led to the use of reserves; determining and assessing deviations between the value of assets at the time of creation of reserves and the value in the process of actual use of reserves.

Discussion. When determining the subject area of further research into the formation and use of financial reserves of enterprises, the need to solve the problems of information and methodological support for solving formalized tasks in the context of the interests of interested parties should be taken into account.

Key words: accounting, financial reporting, analysis, financial reserves, risk management.

Постановка проблеми. Однією з особливостей введення бухгалтерського обліку та формування фінансової звітності є необхідність визнання та розкриття інформації щодо всіх істотних аспектів діяльності підприємств, яка зазнає постійного впливу з боку великої кількості зовнішніх та внутрішніх чинників. Одним з наслідків такого впливу є існування ризиків діяльності. Власне, ризики не мають ознак об'єктів бухгалтерського обліку (матеріальна чи нематеріальна форма, вартість, здатність приносити економічний зиск тощо). Проте, підприємство під час своєї діяльності має здійснювати заходи, спрямовані на компенсацію негативного впливу ризиків, зокрема — через механізм створення фінансових резервів.

Такий вплив часто призводить до виникнення обставин, що стають причиною відхилення фактично одержаних результатів діяльності від очікуваних. При цьому, в контексті оцінювання показників, за-

значені відхилення можуть визнаватися позитивними, негативними та нейтральними.

Позитивні відхилення свідчать про те, що підприємство у процесі діяльності отримало результати, які перевершують очікувані внаслідок більш ефективного використання ресурсів, високого ступеня задоволеності потреб покупців і замовників, зменшення втрат, пов'язаних з придбанням ресурсів та низькою продуктивністю господарських процесів, інших обставин.

Негативні відхилення, як правило, мають місце внаслідок зниження конкурентоспроможності підприємства через незаплановане підвищення витратомісткості діяльності, придбання та використання ресурсів, які знижують якість продукції, не відповідають очікуванням споживачів щодо якісних, кількісних та вартісних характеристик, регулярного виникнення необхідності у здійснен-

ні заміні проданих одиниць чи партій продукту, їх додаткового технічного обслуговування (ремонтів, переробок тощо), а також неефективних заходів, що здійснюються управлінським персоналом в роботі щодо управління грошовими потоками (тривалість існування дебіторської та кредиторської заборгованостей, своєчасність та повнота їх погашення, політика залучення постачальників ресурсів, надання знижок та відстрочок у здійсненні оплати покупцям тощо). Ознаками негативних відхилень є перевитрачання ресурсів, збільшення втрат, пов'язаних з обслуговуванням дебіторської заборгованості, втрати доходів, обумовлені неякісною роботою з покупцями та замовниками, зменшення рентабельності діяльності та, як підсумок, зменшення показників, які характеризують фінансові результати.

Нейтральні відхилення можуть мати місце у випадках, коли зміни у використанні ресурсів, діяльності управлінського персоналу або у форматах співпраці з покупцями продукції чи постачальниками ресурсів не призводять до істотної зміни у результатах діяльності та не можуть обумовити їх позитивну або негативну оцінку.

Як правило, імовірність виникнення негативних відхилень фактичних результатів діяльності підприємства від їх очікуваних значень визнається в якості ризиків. Для запобігання їх виникненню або компенсації негативних наслідків їх реалізації підприємство має розробити політику управління ризиками, що має охоплювати різні інструменти ідентифікації та оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, а також компенсації такого впливу.

Серед механізмів компенсації достатньо розповсюдженим є формування фінансових резервів. Такий спосіб компенсації небажаного впливу ризиків має низку переваг, серед яких — відсутність потреби до залучення додаткових ресурсів ззовні, їх плановий характер, а також можливість маневрування (з певними обмеженнями) обсягом та способом формування самого резерву.

Методичною основою формування фінансових резервів підприємства є концептуальна основа підготовки фінансової звітності, яка обрана підприємством, ґрунтується на даних бухгалтерського обліку і формалізована у наказі про облікову політику. Сама процедура визначення та реалізації способу формування фінансового резерву ґрунтується на виконанні заходів економічного аналізу. Саме методичні прийоми аналізу дають можливість обрати оптимальний з точки зору управлінського персоналу розмір фінансових резервів, виходячи з їх призначення, спосіб і джерела формування, а також — напрямки використання.

Викладене обумовлює актуальність досліджень, до завдань яких відноситься удосконалення організаційного та методичного забезпечення аналізу формування та використання фінансових резервів,

зокрема дослідження, результати якого викладені у цій статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аспекти формування і використання фінансових резервів суб'єктами підприємництва, що функціонують у різних сферах економічної діяльності, стали предметом великої кількості досліджень, результати яких знайшли відображення у наукових публікаціях.

Характеристику змісту та призначення фінансових резервів розкривають в оприлюднених результатах досліджень Ю.А. Верига, М.М. Орищенко [2], І.С. Крамаренко, Д.С. Войт, Н.О. Прокопенко, Ю.Ю. Кльоц, В.О. Христофоров [6], І.О. Падій [10], Т.І. Тесленко [13], Х. Фукуяма (H. Fukuyama), Й. Тан (Yo. Tan) [17], Й. Жай (J. Zhai), М. Бай (M. Bai) [19], інші науковці й практикуючі фахівці.

Варто відзначити, що дослідження проблем формування та використання резервів, а також розробка і обґрунтування механізмів їх вирішення мають не лише загальнотеоретичний, але й прикладний характер. Зокрема, предметом наукових досліджень стали аспекти застосування контрольних та аналітичних процедур оцінювання фінансових резервів в контексті вирішення завдань системи управління, про що йдеться у публікаціях К.М. Окаянюка [8], М.О. Сулими, А.А. Гвінсадзе [12], О.Л. Шерстюка, Н.Л. Жук [14], М. Бітара (M. Bitar), К. Пунктуантонга (K. Pukthuanthong), Т. Уолкера (T. Walker) [15] та інших.

Натомість, Б.А. Засадний [4], Я. Крупка [7], Р. Фар (R. Färe), С. Гроскопф (S. Grosskopf) [16] та інші вітчизняні й закордонні науковці та фахівці у сферах фінансового менеджменту, корпоративного управління, фінансового менеджменту тощо визначають особливості формування, реєстрації, обробки та передачі даних стосовно фінансових резервів у різноманітних інформаційних системах, зокрема — в бухгалтерському обліку та у фінансовій звітності.

Організаційні та методичні аспекти аналізу фінансових резервів, їх формування та використання характеризуються на публікаціях М. Білошкурського, І. Заїчко, Ю. Ковернінської [1], Л.В. Гуцаленко, М.М. Молдована [3], М.Ю. Карпушенко [5], Н.А. Остапюк, Д.А. Климович [9], Л.М. Пилипенка, Ю.В. Демської [11], Ж. Ї (Z. Yi), К. Уейлі (X. Weili), П. Шенгпінга (P. Shengping) [18] та інших.

Отже, спостерігається тенденція до розширення функціональних можливостей системи управління в контексті оптимізації діяльності підприємств, нейтралізації ризиків, компенсування непередбачених коливань доходів і витрат на основі формування і використання резервів з урахуванням результатів наукових досліджень, що забезпечують належне обґрунтування новим та удосконаленим методичним підходам. Водночас, вважаємо за доцільне відзначити недостатнє, на наш погляд, розкриття у наукових публікаціях підходів щодо ідентифікації та форма-

лізації завдань економічного аналізу формування та використання фінансових резервів підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Зважаючи на викладене, метою дослідження, результати якого викладені у цій статті, визначено ідентифікацію завдань аналізу фінансових резервів підприємств. Вирішення окресленого завдання, на наше переконання сприятиме вирішенню низки організаційних та методичних проблем аналізу як одного з інструментів інформаційного забезпечення управління фінансовими резервами зокрема та діяльністю підприємств в цілому.

Виклад основного матеріалу. Формування фінансових резервів, як правило, здійснюється на підставі припущень управлінського персоналу, які стосуються безпосередньо облікових підходів щодо ідентифікації, оцінювання та розкриття інформації щодо змісту та результатів окремих видів господарських операцій в системі бухгалтерського обліку, у фінансовій, податковій та управлінській звітності. Реалізація більшості таких припущень передбачається існуючими концептуальними основами ведення бухгалтерського обліку та підготовки фінансової звітності через механізм створення та використання фінансових резервів.

Такий підхід дає можливість визначити оціночні характеристики відповідних звітних показників у звіті про фінансово-майновий стан (баланс) стосовно величини фінансових резервів станом на початок і кінець звітного періоду, а також стосовно динаміки формування та використання фінансових резервів у примітках до звітності. Оскільки зазначені показники ґрунтуються на припущеннях та розрахунках, що потребує їх належного достатнього обґрунтування, зокрема на підставі використання заходів економічного аналізу формування та використання фінансових резервів.

Формування фінансових резервів здійснюється, як правило, на підставі припущень управлінського персоналу підприємства щодо подій, які можуть відбутися в майбутньому. Такі припущення ґрунтуються на оцінюванні трендів, які мають місце у міжнародних та національних економічних системах, суспільному розвитку, галузях діяльності, а також у функціонуванні самого підприємства. Відповідні припущення, у більшості випадків, формуються на підставі оцінювання вартісних, кількісних та якісних показників, що були ідентифіковані в минулому протягом попередніх періодів, з подальшим проектуванням їх поведінки в майбутньому.

Зважаючи на це, аналітичне оцінювання формування фінансових резервів має передбачати необхідність ідентифікації чинників, які впливатимуть на оптимальний розмір резервів, що мають бути сформовані, на спосіб і алгоритм формування, а також визначення характеру та оціночної величини такого впливу. На нашу думку, до чинників, які визначають аспекти формування підприємствами

фінансових резервів, можуть бути віднесені інтереси суспільства, вимоги чинного законодавства, параметри ринків ресурсів та збуту продукції підприємства, а також інтереси його власників та параметри функціонування.

Інтереси суспільства формалізуються, насамперед, через формальні (громадські об'єднання, органи управління, організації, що виконують представницькі функції тощо) та неформальні (відносини між підприємством та місцевою громадою, спосіб впливу діяльності підприємств на розвиток галузі і територій тощо) інститути, які висувають власні професійні, споживчі, соціальні, екологічні та інші види вимог, дотримання яких асоціюється з управлінським персоналом з необхідністю врахування певних обмежень господарської діяльності, необхідністю визнання додаткових витрат та модифікації алгоритмів використання прибутку. З іншого боку, участь підприємства в діяльності суспільних груп та інститутів, які представляють їх інтереси, може сприяти підприємству в отриманні доступу до окремих територіальних та галузевих ринків, узгодженому з іншими суб'єктами господарювання вирішенню проблем діяльності, розробці певних її стандартів.

Вимоги чинного законодавства, на нашу думку, мають різнобічний вплив на формування резервів підприємств. Зокрема, це стосується самої необхідності формування, встановлення вимог щодо способів, джерел та алгоритмів формування, способів забезпечення тощо. Водночас, чинне законодавство забезпечує існування універсального підходу щодо формування та розкриття в інтересах зацікавлених осіб інформації щодо формування резервів, а також врахування впливу відповідних процедур на об'єкти оподаткування.

Підприємство незалежно від галузі діяльності та географічної локалізації завжди потребує забезпечення свого функціонування ресурсами праці, матеріальними та фінансовими ресурсами. Ринки, на яких підприємство їх отримує, можуть характеризуватися існуванням чинників сезонних коливань, фізичних обмежень ресурсів, обумовлених природними та іншими обставинами, різними засобами державного впливу і регулювання тощо. Зазначене обумовлює виникнення ризиків нерівномірного у часі, неповного за обсягом і несвоечасного з огляду на виробничі потреби отримання підприємством необхідних ресурсів, що може стати причиною понесення додаткових витрат та зниження величини фінансових результатів.

Водночас, ринки збуту можуть мати такі ж джерела ризиків, як і ринки ресурсів, проте вплив таких ризиків спрямований на можливість підприємства продати власну продукцію споживачам. Як наслідок, можуть мати місце сезонні коливання попиту, неритмічність збуту, як наслідок — неможливість визначення точного обсягу продукції, яку готові придбати споживачі, що обумовлює виникнення додаткових

витрат, пов'язаних з її зберіганням у складських приміщеннях, тимчасовим зупиненням експлуатації окремих об'єктів основних засобів або навпаки — виникає потреба у терміновому отриманні додаткових.

Виникнення ризиків, обумовлених зазначеними чинниками, вимагає від підприємства необхідної реакції, яка б дозволила попередити, нейтралізувати або компенсувати негативний вплив окреслених чинників. Насамперед, в існуванні відповідної реакції зацікавлені власники підприємства, які очікують отримати економічний або інший вид зиску від його діяльності. Саме тому, зменшення негативного впливу зовнішніх обставин на результати функціонування суб'єкта господарювання має на меті, в підсумку, захист інтересів власників, і формування фінансових резервів є одним з механізмів такого захисту.

З іншого боку, можливість формування резервів визначається сукупністю параметрів діяльності самого підприємства. Серед них, на наше переконання, найважливішим є поведінка управлінського персоналу в умовах необхідності реалізації очікувань власників підприємства за обставин обмеження наявних ресурсів. Такі обмеження накладають на управлінський персонал обов'язки щодо передбачення можливих негативних наслідків діяльності, їх своєчасного виявлення, ідентифікації та оцінювання з подальшою розробкою і впровадженням алгоритмів нейтралізації або компенсації, в тому числі — через механізм формування резервів.

Модель формування резервів підприємства під впливом різних видів чинників представлена на рис. 1.

В контексті аналізу формування фінансових резервів під впливом чинників, наведених на Рис. 1,

важливими є такі показники як період часу, протягом якого відповідні резерви мають бути сформовані, їх вартісна величина, а також джерела формування.

Період часу має бути оцінений, виходячи з необхідності використання певної кількості ресурсів, які можуть бути залучені підприємством протягом періоду функціонування. Діяльність підприємства може характеризуватися певними параметрами регулярності та ритмічності, що можуть залежати від тривалості операційного та фінансового циклів, сезонності операційних процесів тощо. При цьому, зазначені характеристики можуть мати різний спосіб їх визнання та оцінювання, обумовлюються різними алгоритмами поведінки управлінського персоналу, що впливає на певну нерівнозначність періодів як формування, так і використання на різних підприємствах однієї організаційно-правової форми, територіальної локації, виду економічної діяльності чи, навіть, її розміру. Водночас, формування резервів потребує використання ресурсів підприємства, внаслідок чого виникає необхідність у визначенні ефективності їх використання, зокрема в інтересах управлінського персоналу, банківських установ, власників капіталу та інших зацікавлених осіб, оскільки результати порівняння показників різних підприємств є одним з чинників, який впливає на перерозподіл власного та позикового капіталу.

Наразі єдиним механізмом вирішення такої проблеми є встановлення єдиного періоду часу, протягом якого формуються фінансові резерви, для забезпечення співставності результатів аналізу. Такий період визначається як звітний період, передбачений застосованою концептуальною основою фінансової звітності (підсумкової або проміжної,



Рис. 1. Модель формування фінансових резервів підприємства

окремої чи консолідованої тощо). Проте, зазначений підхід не враховує особливості функціонування підприємств різних галузей економіки, географічної локації організаційної структури тощо, оскільки відповідні обставини обумовлюють існування різних проміжків часу операційної діяльності, протягом якої можуть бути ідентифіковані ознаки ризиків і, як наслідок, виникає потреба у своєчасному реагуванні на них шляхом формування резервів. Іншими словами, кожне підприємство має власні періоди, протягом яких існує потреба у формуванні фінансових резервів.

Зважаючи на це, до завдань аналізу формування фінансових резервів має бути віднесено ідентифікація проміжків часу, протягом яких конкретне підприємство має сформувати фінансові резерви, виходячи з особливостей своєї діяльності. Відповідно, для організації відповідних заходів аналізу мають бути вирішені наступні завдання:

- ідентифікація періодів, протягом якого діяльність підприємства зазнає найбільш інтенсивного впливу ризиків;
- визначення тривалості заходів, пов'язаних з формуванням резервів, виходячи з організаційних можливостей, досвіду управлінського персоналу, можливості компенсації негативного впливу ризиків за рахунок інших механізмів тощо;
- встановлення тривалості впливу ризиків на діяльність підприємства з огляду на потреби імовірного обмеження можливості використання наявних ресурсів у зв'язку з необхідності попередження, виявлення та усунення небажаних відхилень у самій діяльності, в її результатах та у відповідній інформації.

Вартісна величина фінансових резервів, що мають бути сформовані підприємством протягом визначеного періоду, визначається, з одного боку, необхідністю в разі потреби компенсувати повну величину витрат, пов'язаних з реалізованими ризиками діяльності, з іншого — обмеженнями, які можуть бути формалізовані законодавством, нормативно-правовими документами, установчими документами підприємства, а також його фактично наявними ресурсами.

Повна величина витрат, які обумовлені ризиками діяльності підприємства та мають бути компенсовані за рахунок сформованих фінансових резервів, як свідчить досвід функціонування суб'єктів підприємництва, має враховувати як прямі, так і непрямі або альтернативні витрати. Зокрема, будь-які витрати, пов'язані з безпосереднім реагуванням на реалізовані ризики (відшкодування збитків, терміновий ремонт майна, гарантійне обслуговування проданого товару, компенсація наданих покупцям знижок, забезпечення критичних значень фінансових коефіцієнтів тощо) обумовлені використанням фінансових ресурсів, матеріальних ресурсів та ресурсів часу (праці), які мають вартісну оцінку. Саме зазначена

оцінка і є обліковою основою для визначення величини фінансових резервів, що формуються.

Водночас, ресурси, використання яких обмежується у зв'язку з їх формування, як правило, придбаваються чи отримуються підприємством для здійснення поточної діяльності, тому їх використання для забезпечення сформованих фінансових резервів може призвести до недоотримання певних доходів і, як наслідок — до втрати певної частини очікуваного прибутку. Наприклад, тимчасово вільні грошові кошти можуть бути інвестовані підприємством шляхом внесення на депозит або придбання короточасних цінних паперів для отримання протягом нетривалого періоду певних доходів. Такі доходи, в разі їх неотримання з причини обмеження використання грошових коштів для забезпечення резервів, ідентифікуються як альтернативні витрати і мають враховуватися у загальній величині фінансових резервів.

В контексті зазначеного, до завдань аналізу фінансових резервів підприємства мають бути віднесені наступні:

- оцінювання величини прямих витрат, які, як очікується, можуть бути визнані внаслідок реалізації ризиків діяльності підприємства;
- визначення розрахункової величини альтернативних витрат, які може визнати підприємство внаслідок забезпечення сформованих резервів за рахунок активів, які не зможуть бути залучені до фінансово-господарської діяльності;
- здійснення коригування отриманої суми витрат, які можуть бути понесені внаслідок створення фінансових резервів, з урахуванням обмежень, які визначаються вимогами нормативних документів (законодавчих, внутрішніх та інших) щодо граничної величини фінансових резервів відповідного призначення.

Джерелами формування резервів, як правило, визначаються витрати підприємства, які пов'язані з вартістю активів, призначених для забезпечення фінансових резервів. При цьому, варто брати до уваги, що формування резервів передбачає використання вартості відповідних активів, але не їх фізичну форму. Іншими словами, вартість активів, які забезпечують формування резервів, не враховує факту їх фізичного руху. Це може спричинити розбіжності у цінах величини витрат активів на момент формування фінансових резервів з цінами активів, які були придбані після формування резерву і були фактично використані в разі реалізації ризиків діяльності підприємства. З іншого боку, для забезпечення фінансового резерву з урахуванням характеру, способу впливу на діяльність та алгоритму реалізації ризиків, можуть бути використані активи, які на момент формування резерву відсутні у підприємства. Тому, виникатиме потреба придбання необхідних активів.

Зважаючи на викладене, завданнями аналізу формування фінансових резервів мають стати:

- формування та обґрунтування оціночних характеристик активів, які можуть бути використані в разі реалізації ризиків діяльності, для компенсації впливу яких створюються фінансові резерви;
- формалізація та оцінювання потреб у придбанні активів, які мають забезпечувати фінансові резерви, проте, на момент їх формування, відсутні в розпорядженні підприємства;
- розробка та обґрунтування припущень щодо динаміки вартості активів, спрямованих на забезпечення фінансових резервів, від моменту формування резервів до дати їх очікуваного використання.

Основою для аналітичного оцінювання використання резервів, як і у випадку їх формування, є визнання факту існування системи чинників, вплив яких визначає величину резервів, які використовуються в цілях попередження імовірних ризиків господарської діяльності, нейтралізації та компенсування їх фактичного впливу на результати функціонування підприємства. В контексті зазначеного, вважаємо за доцільне звернути увагу на пріоритетність серед різних груп чинників врахування впливу нормативного регулювання. Це пояснюється тим, що незалежно від факту настання чи відсутності обставин, які свідчать про фактичну реалізацію потенційних ризиків діяльності саме нормативне регулювання визначає необхідність визнання факту використання резервів. При цьому, факт визнання резерву відбувся раніше, тому витрати, пов'язані як з формуванням, так і з використанням фінансових резервів, вже понесені.

На етапі використання резервів відбувається лише віднесення вартості певних видів ресурсів, до заходів, пов'язаних або з попередженням, нейтралізацією та компенсацією втрат, спричинених ризиками, або до зменшення величини самих резервів, виходячи з факту змін у ресурсах підприємства та джерелах їх фінансування незалежно від того, чи були фактично реалізовані очікувані раніше ризики.

Саме нормативне регулювання визначає, яким чином в контексті управління діяльністю, формування інформаційних потоків, забезпечення економічних та інших інтересів власників відбувається визнання факту використання резервів, з ідентифікацією підстав для такого визнання. Водночас, нормативне регулювання забезпечує розуміння алгоритмів визначення величини використаних резервів (як з урахуванням наявності чи відсутності факту реалізації ризиків так і без відповідного урахування), а також послідовність заходів (визнання, вимірювання, розрахунки тощо), які мають бути виконані відповідальними особами.

Вплив інтересів суспільства на використання фінансових резервів підприємства має місце у зв'язку з фактичним виникненням обставин, які свідчать про фактичне понесення витрат, які безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства. Як прави-

ло, такі витрати мають місце при участі суб'єкта господарювання в реалізації соціальних програм територіальних громад, при виникненні надзвичайних подій природного або техногенного походження, внаслідок яких виникає необхідність обмеження діяльності, усунення загроз працівникам та населенню, надання фінансової та іншої допомоги. Інтересами суспільства також обумовлюється необхідність використання ресурсів підприємства для соціального захисту його працівників, забезпечення їх професійного навчання та перепідготовки, створення необхідних умов для роботи, компенсації вартості медичної допомоги тощо.

Також до чинників, які впливають на використання сформованих підприємством фінансових резервів може бути віднесений спосіб реагування на реалізовані ризики діяльності постачальників фінансових послуг, що функціонують на відповідному ринку. Насамперед, мова йде про суб'єктів страхової діяльності, які на договірних умовах приймають повністю або частково фінансові ризики підприємства: чим більшу частину ризиків підприємство може компенсувати за рахунок страхових виплат, тим менший обсяг власних фінансових резервів воно може витратити. Варто також звернути увагу, що постачальники кредитного капіталу також приймають рішення щодо його надання підприємству з урахуванням ефективності його власних заходів щодо управління ризиками, зокрема — за рахунок формування і використання фінансових резервів, що впливає на його фінансово-майновий стан.

Ще одна група чинників, які впливають на використання фінансових резервів підприємства, представлена його контрагентами. Їх поведінка стосовно постачання підприємству ресурсів або придбання його продукції часто визначається як загальноекономічними обставинами, так і історією господарських зв'язків. Варто також відзначити особистісний чинник, генерований управлінським персоналом як підприємства, так і його контрагентів, обумовлених досвідом, навичками та суб'єктивним розумінням господарських процесів, в тому числі під час взаємодії з іншими підприємствами. Від цього можуть залежати умови постачання ресурсів, їх подальшого обслуговування (в тому числі гарантійного), надання знижок контрагентам та отримання від них сприятливих умов у здійсненні розрахунків, ритмічність постачання ресурсів та реалізації продукції тощо. Відповідні обставини враховуються управлінським персоналом підприємства, відповідальним за використання фінансових резервів в рамках формалізованої політики управління ризиками господарської діяльності. Зазначене має безпосередній вплив як на саму діяльність, так і на відображення її змісту та результатів (зокрема — використання резервів) в системі бухгалтерського обліку.

Модель ідентифікації чинників використання фінансових резервів підприємства наведена на рис. 2.

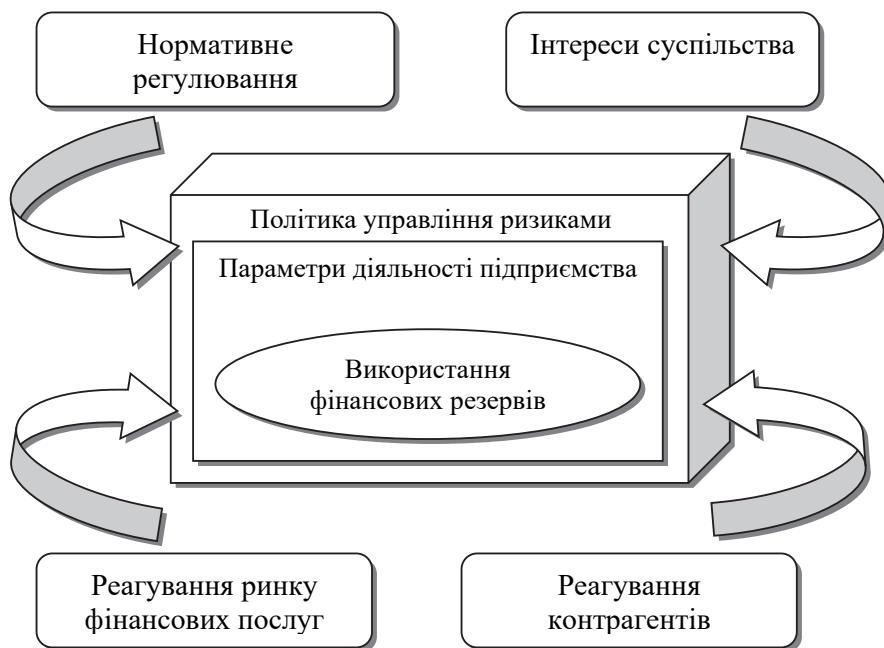


Рис. 2. Модель використання фінансових резервів підприємства

Таким чином, на відміну від аспектів формування фінансових резервів, характеристики їх фактичного використання в контексті вирішення завдань аналізу стосуються, з одного боку, фактичної реалізації ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства, з іншого — фактичного використання активів, які у фізичній формі забезпечують покриття фінансових резервів під час нейтралізації наслідків реалізації ризиків. Іншими словами, використання фінансових резервів має фактографічний характер, що обумовлюється існуванням фізичної (а не імовірнісної) можливості визнання необхідності понесення витрат.

Зазначене обумовлює, що заходи аналізу використання фінансових резервів мають заключний характер, тобто можуть бути застосовані лише після реалізації обставин, які вже фактично вплинули на фінансово-господарську діяльність. В цьому випадку, результати аналізу можуть оцінити не очікувані параметри, як у випадку формування, а фактичні результати використання фінансових резервів.

До таких завдань мають бути віднесені наступні:

- ідентифікація обставин, що призвели до необхідності фактичного використання фінансових резервів кожного виду;
- оцінка вартісної динаміки та структури використання фінансових резервів протягом визначеного на етапі формування періоду;
- визначення фактичної кількісної та вартісної структури активів, які були використані під час усунення наслідків впливу обставин, що призвели до використання резервів;
- визначення та оцінювання відхилень між вартістю активів, які забезпечували фактично використані фінансові резерви, що мала місце на момент

створення резервів кожного виду, та вартістю, яка мала місце в процесі фактичного використання резервів для компенсації наслідків негативного впливу обставин, обумовлених реалізованими ризиками діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, завдання аналізу фінансових резервів підприємства, сформульовані за підсумками проведеного наукового дослідження, охоплюють основні аспекти їх формування та використання. Вирішення зазначених завдань дає можливість вирішити основні теоретичні та методичні проблеми управління ризиками діяльності підприємств на основі формування та використання фінансових резервів. При цьому, таке вирішення ґрунтуватиметься на підставі впливу основних зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність підприємства в умовах, коли зазначений вплив матиме ознаки ризиків.

Формалізовані завдання дають можливість формувати аналітичну діяльність відповідних суб'єктів, спрямовану на вирішення практичних завдань не лише бухгалтерського обліку і підготовки фінансової звітності. Визначені завдання можуть використовуватися для досягнення цілей, державного фінансового контролю, аудиторської діяльності, а також — персоналу підприємства, який уповноважений здійснювати заходи внутрішнього контролю.

Відтак, вважаємо, що предметна область подальших досліджень аналізу формування і використання фінансових резервів підприємств має враховувати необхідність вирішення проблем інформаційного та методичного забезпечення вирішення формалізованих завдань в контексті інтересів зацікавлених суб'єктів.

Література

1. Білошкурський М., Заїчко І., Ковернінська Ю. Фінансовий аналіз резервів прибутку для активізації інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Т. 7, № 2. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.10>.
2. Верига Ю. А., Орищенко М. М. Резервування капіталу: облік, аудит та звітність : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 177 с.
3. Гуцаленко Л. В., Молдован М. М. Методичні засади аналізу фінансових результатів підприємств аграрного бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-8>.
4. Засадний Б. А. Обліково-контрольне забезпечення управління діяльністю підприємств в умовах застосування МСФЗ: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.09. Київ, 2020. 518 с.
5. Карпушенко М. Ю. Безпекоорієнтований механізм інтегрованої оцінки інвестиційного потенціалу суб'єктів господарювання: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 21.04.02. Харків, 2021. 36 с.
6. Крамаренко І. С., Войт Д. С., Прокопенко Н. О., Кльоц Ю. Ю., Христофоров В. О. Фінансові резерви інвестиційного потенціалу національної економіки в нестійких умовах. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.215>.
7. Крупка Я. Відкриті та приховані резерви в системі обліку і звітності підприємств. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 2. С. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.02.117>.
8. Окаянюк К. М. Інвестиційні резерви та шляхи їх залучення у розвиток економіки в умовах фінансових обмежень. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С. 249–253. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.54-37>.
9. Остап'юк Н. А., Климович Д. А. Аналіз та удосконалення коефіцієнтів ризику невиконання зобов'язань за фінансовими інструментами унітарних підприємств та господарських товариств державного сектору економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-136>.
10. Падій І. О. Економічний зміст і функціональні завдання резервів та забезпечень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 21. Ч. 2. С. 48–53. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/12.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
11. Пилипенко Л. М., Демська Ю. В. Організація і методика оцінювання резервів капіталу в бухгалтерському обліку. *Облік і фінанси*. 2019. № 1(83). С. 63–70. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-63-70](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-63-70).
12. Сулима М. О., Гвінсадзе А. А. Ефективне управління доходами, витратами і фінансовими результатами підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 1(13). С. 188–199. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0118>.
13. Тесленко Т. І. Сутність та порядок формування резерву сумнівних боргів. *Modern Economics*. 2018. № 10, С. 129–133. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-21).
14. Шерстюк О. Л., Жук Н. Л. Параметризація завдань аудиту операцій з фінансовими резервами. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-22>.
15. Bitar M., Pukthuanthong K., Walker T. The effect of capital ratios on the risk, efficiency and profitability of banks: Evidence from OECD countries. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 2018. 53. P. 227–262. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2017.12.002>.
16. Färe R., Grosskopf S. A comment on weak disposability in nonparametric analysis. *American Journal of Agriculture Economics*. 2009. 91(2). P. 535–538. URL: https://econpapers.repec.org/article/oupajagec/v_3a91_3ay_3a2007_3ai_3a2_3ap_3a535-538.htm (дата звернення: 06.10.2025).
17. Fukuyama H., Tan Yo. Investigating into the dual role of loan loss reserves in banking production process. *Annals of Operations Research*. 2024. 334. P. 423–444. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04365-w>.
18. Yi Z., Weili X., Shengping P. Analysis of an Optimal Model for Liquidity Management of Financial Assets Using an Intelligent Scheduling Approach. *Journal of Mathematics*. 2021. 7267667. DOI: <https://doi.org/10.1155/2021/7267667>.
19. Zhai J., Bai M. Mean-variance model for portfolio optimization with background risk based on uncertainty theory. *International Journal of General Systems*. 2018. 47, 3. P. 294–312. DOI: <https://doi.org/10.1080/03081079.2017.1414210>.

References

1. Biloshkurskyi, M., Zaichko, I., Koverninska, Y. (2023). Finansovyi analiz rezerviv prybutku dlia aktyvizatsii investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Financial analysis of profit reserves to enhance investment and innovation activities of the enterprise]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(2), 10. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.10> [in Ukrainian].
2. Veryha, Yu. A., Oryshchenko, M. M. (2011). Rezervuvannia kapitalu: oblik, audyt ta zvitnist [Capital reserves: accounting, auditing and reporting]. Poltava: RVV PUET [in Ukrainian].
3. Gutsalenko, L., Moldovan, M. (2025). Metodychni zasady analizu finansovykh rezultativ pidpriemstv ahrarnoho biznesu [Methodological principles of analysis of financial results of agricultural business enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky — Sustainable Development of Economy*, 1(52), 56–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-8> [in Ukrainian].

4. Zasadnyi, B.A. (2020) Oblikovo-kontrolne zabezpechennia upravlinnia diialnistiu pidpriemstv v umovakh zasto-
suvannia MSFZ [Accounting and control support for the management of enterprises in the application of IFRS]. Doctor's
thesis. Kyiv [in Ukrainian].
5. Karpushenko, M. Yu. (2021). Bezpekoorrientovanyi mekhanizm intehrovanoi otsinky investytsiinoho potentsialu su-
biektiv hospodariuvannia [Safely Oriented Mechanism of Business Entities Investment Potential Integrated Assessment].
Extended abstract of Doctor's thesis. Kharkiv [in Ukrainian].
6. Kramarenko, I.S., Voit, D.S., Prokopenko, N.O., Klots, Yu.Yu., Khrystoforov, V.O. (2020). Finansovi rezervy in-
vestytsiinoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky v nestiiklykh umovakh [Financial reserves of investment potential of
national economy in unstable conditions]. *Ekonomika ta derzhava — Economy and state*, 4, 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.215> [in Ukrainian].
7. Krupka, Ya. (2021). Vidkryti ta prykhovani rezervy v systemi obliku i zvitnosti pidpriemstv [Open and hidden
reserves in accounting system and reporting of enterprises]. *Visnyk ekonomiky — Herald of Economics*, 2, 117–128.
DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.02.117> [in Ukrainian].
8. Okayanyuk, K. (2020). Investytsiini rezervy ta shliakhy yikh zaluchennia u rozvytok ekonomiky v umovakh fi-
nansovykh obmezhen [Investment reserves and ways to involve them in economic development in conditions of finan-
cial constraints]. *Prychornomorski ekonomichni studii — Black sea economic studies*, 54, 249–253. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.54-37> [in Ukrainian].
9. Ostapiuk, N., Klymovych, D. (2024). Analiz ta udoskonalennia koefitsientiv ryzyku nevykonannia zoboviazan za
finansovymy instrumentamy unitarnykh pidpriemstv ta hospodarskykh tovarystv derzhavnogo sektoru ekonomiky
[Analysis and improvement of coefficients of risk of non-fulfillment of obligations under financial instruments of unitary
enterprises and business companies of the state sector of the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*,
67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-136> [in Ukrainian].
10. Padii, I. (2018). Ekonomichniy zmist i funktsionalni zavdannia rezerviv ta zabezpechen na pidpriemstvi [Eco-
nomic essence and functional objectives of reserves and ensuring at enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsio-
nalnogo universytetu. Seriiia "Ekonomika — Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series "Economics"*, 21, 2, 48–53.
Retrieved from http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/12.pdf [in Ukrainian].
11. Pylypenko, L., Demska, Yu. (2019). Orhanizatsiia i metodyka otsiniuvannia rezerviv kapitalu v bukhhalterskomu
obliku [Organization and Methods for Assessing the Capital Reserves in Accounting]. *Oblik i finansi*, 1(83), 63–70.
DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-63-70](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-63-70) [in Ukrainian].
12. Sulyma, M., Gvinsadze, A. (2024). Efektyvne upravlinnia dokhodamy, vytratamy i finansovymy rezultatamy pidpr-
yemstva [Effective management of income, expenses and financial results of the enterprise]. *European scientific journal
of Economic and Financial innovation*, 1(13), 188–199. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0118> [in Ukrainian].
13. Teslenko T. (2018). Sutnist ta poriadok formuvannia rezervu sumnivnykh borhiv [The essence and order of forming
the reservoir of domestic debts]. *Modern Economics*, 10, 129–133. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-21)
[in Ukrainian].
14. Sherstiuk, O., Zhuk, N. (2021). Parametryzatsiia zavdan audytu operatsii z finansovymy rezervamy [Parametriza-
tion of operations with financial reserves audit tasks]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-22>
15. Bitar, M., Pukthuanthong, K., & Walker, T. (2018). The effect of capital ratios on the risk, efficiency and profitabil-
ity of banks: Evidence from OECD countries. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 53,
227–262. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2017.12.002>
16. Färe, R., & Grosskopf, S. (2009). A comment on weak disposability in nonparametric analysis. *American Journal
of Agriculture Economics*, 91(2), 535–538. Retrieved from https://econpapers.repec.org/article/oupajagec/v_3a91_3ay_3a2007_3ai_3a2_3ap_3a535-538.htm
17. Fukuyama, H., Tan, Yo. (2024). Investigating into the dual role of loan loss reserves in banking production process.
Annals of Operations Research 334, 423–444. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04365-w>.
18. Yi, Z., Weili, X., Shengping, P. (2021). Analysis of an Optimal Model for Liquidity Management of Financial Assets
Using an Intelligent Scheduling Approach. *Journal of Mathematics*, 7267667. DOI: <https://doi.org/10.1155/2021/7267667>
19. Zhai, J., Bai, M. (2018). Mean-variance model for portfolio optimization with background risk based on uncertainty
theory. *International Journal of General Systems*, 47, 3, 294–312. DOI: <https://doi.org/10.1080/03081079.2017.1414210>

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 10 (102)

1 том

Головний редактор — Камінська Т. Г.

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.10.2025. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 31,39. Тираж 100. Замовлення № 224.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.