ISSN 2663-1636

Центральноукраїнський науковий вісник
Економічні науки

Central Ukrainian Scientific Bulletin
Economic Sciences

Випуск 14(47)

2025

ISSN 2663-1636 (print)
ISSN 2663-1644 (on-line)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Центральноукраїнський національний технічний університет

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВИЙ ВІСНИК

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

НАУКОВИЙ ЗБІРНИК

В И П У С К 14(47)

Кропивницький • 2025

ISSN 2663-1636 (print)
ISSN 2663-1644 (on-line)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
Central Ukrainian National Technical University

CENTRAL UKRAINIAN SCIENTIFIC BULLETIN

ECONOMIC SCIENCES

Issue 14(47)

Kropyvnytskyi • 2025

УДК 33
Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, вип. 14(47). 2025. 284 с.

Рекомендовано до друку *Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету, протокол №5 від 23.12.2025р.*

Редакційна колегія:
Шалімова Н.С. (головний редактор), д.е.н., проф.;
Соколовська О.М. (відповідальний секретар), к.ф.н., доц.;
Смірнова І.В. (відповідальний секретар), к.е.н., доц.;
Задорожня Л.М. (технічний секретар)
Андрощук І.О., к.е.н., доц.;
Дробязко С.І., д.е.н., проф.;
Дрозд І.К., д.е.н., проф.;
Жовновач Р.І.., д.е.н., проф.;
Каленюк І.С., д.е.н., проф.;
Кузьменко Г.І., к.е.н., доц.;
Левченко А.О., к.е.н., проф.;
Лутай Л.А., д.е.н., проф., дійсний член Академії економічних наук України;
Манцуров І.Г., д.е.н., проф., член-кореспондент НАН України;
Мищенко М.І., д.е.н., проф.; академік Академії економічних наук України;
Ревенко А.Д., к.е.н., доц.;
Семикіна М.В., д.е.н., проф.;
Трохимець О.І., д.е.н., проф.;
Ушенко Н.В., д.е.н., проф.;

Гечбаія Бадрі, д.е.н, проф. (Грузія);
Деніс Д'якон, PhD, Dr.oec, ассоц. проф. (Литва);
Маноле Т.М., д-р хабілітат е.н., проф. (Молдова);
Хані Хаідура, PhD, к.е.н.; (Лівія).

Адреса редакційної колегії:
25030, м. Кропивницький, пр. Університетський, 8,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
тел.: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.
Офіційний сайт: http://economics.kntu.kr.ua

Збірник заснований у 2001 році, з 2018 року видається під назвою «Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки».
Був включений до переліку наукових фахових видань України (постанови Президії ВАК України від 14 листопада 2001 року №2-05/9, від 10 березня 2010 року № 1-05/2; накази Міністерства освіти і науки України від 12 травня 2015 року №528, від 07 листопада 2018 року №1218).

Наказом Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 року №886 включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія «Б» (спеціальності 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).

Збірник наукових праць зберігається в загальнодержавній реферативній базі даних «Україніка наукова» Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського та представлено у міжнародних наукометричних базах даних, пошукових інформаційно-аналітичних системах, репозитаріях (електронних архівах):

Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, ResearchBib (Academic Resource Index)

Ідентифікатор медіа R30-03349 (Рішення Нацради України від 25.04.2024 р. № 1418)
ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Мови видання: українська, англійська.
Періодичність – 2 рази на рік.

Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за підбір і точність наведених фактів, цитат, даних, власних імен та інших відомостей, а також за те, що матеріали не містять даних, які не підлягають відкритій публікації. Редакція може приймати рішення про публікацію статті в порядку обговорення, не поділяючи точки зору автора.

© Центральноукраїнський національний технічний університет, 2025

UDC 33
Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, iss. 14(47), 2025. 284 p.

Recommended *by Academic Council of Central Ukrainian National Technical University, minutes №5, 23.12.2025*

Editorial Board:
Nataliia Shalimova (Editor-in-Chief), Doctor of Economic Sciences, Professor;
Olena Sokolovska (Executive secretary), Candidate of Philological Sciences, Associate Professor;
Iryna Smirnova (Executive secretary), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Larysa Zadorozhnia (Technical secretary)
Svetlana Drobyazko, Candidate of Economic Sciences, Professor;
Iryna Drozd, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Ruslana Zhovnovach, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor;
Iryna Kalenyuk, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Halyna Kuzmenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Anna Levchenko, Candidate of Economic Sciences, Professor;
Larisa Lutay, Doctor of Economic Sciences, Professor, Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine;
Igor Mantsurov, Doctor of Economic Sciences, Professor, corresponding member of the National Academy of Science of Ukraine;
Ivan Mytsenko, Doctor of Economic Sciences, Professor; Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine;
Revenko Anatolii, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Maryna Semykina, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Olena Trokhymets, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Natalya Ushenko, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Ilona Androshchuk, Candidate of Economic Sciences; Associate Professor;

Badri Gechbaia, Doctor of Economics, Professor, Academician of Georgian Academy of Business Science (Georgia);
Deniss Djakons, PhD, Dr.oec, Associated Professor (Latvia);
Tatiana Manole, Doctor hab. of Economic Sciences, Professor (Republic of Moldova);
Hani Haidoura, Candidate of Economic Sciences (Lebanon).

Editorial address:
Central Ukrainian National Technical University, Prospekt Universytetskyi, 8, Kropyvnytskyi, Ukraine, 25030
phone: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.
Official site: http://economics.kntu.kr.ua

The Journal was founded in 2001, since 2018 is published under the title "Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences".
The Journal was included in the List of Scientific Special Editions (Decisions of the Presidium of Higher Attestation Commission of Ukraine on November 14, 2001, № 2-05/9, on March 10, 2010 № 1-05/2; Orders of the Presidium of the Ministry of Education and Science of Ukraine on May 12, 2015, № 528, on November 07, 2018, № 1218).

The Journal is included in the List of scientific professional publications of Ukraine, category "Б" (order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated July 2, 2020 №886; specialties 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).

The Collection is presented in Bibliographic Database "Ukrainika scientific" of Vernadsky National Library of Ukraine and indexed in the international scientometric databases, searching information-analytical systems, repositories (electronic archives):

Central and Eastern European Online Library (CEEOL), Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, ResearchBib (Academic Resource Index)

Media Identifier R30-03349 (Decision of the National Council of Ukraine dated April 25, 2024, No. 1418)
ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Languages: Ukrainian, English.
Periodicity - twice per year

Authors of published material are responsible for the selection and accuracy of facts, quotations, data, proper names and other information, as well as that the materials do not contain data that are not open publication. Editorial board may decide to publish article in order of discussion without sharing the author's view.

© Central Ukrainian National Technical University, 2025

ЗМІСТ

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

В.І. Миценко (Україна)
Напрями стратегії зеленого переходу у глобальних ланцюгах вартості *(українською мовою)* ……..11

Ю.В. Кернасюк, І.В. Чехова (Україна)
Стратегічні засади переходу галузі олійних культур на сталий розвиток *(українською мовою)* ……..26

Т.В. Решитько, Д.С. Насипайко (Україна)
Ринок зерна в Україні як складова міжнародної макроекономіки, міжнародної торгівлі та оцінки кон'юнктури світових ринків *(українською мовою)* ……...…39

Т.Ф. Рябоволик, Н.С. Пітел (Україна)
Управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації економіки: стратегічний та адміністративний аспекти *(українською мовою)*…….46

І.В. Забажан (Україна)
Економічна децентралізація в україні: здобутки, ключові виклики та світовий досвід *(українською мовою)* ……57

А.Ю. Лебеденко (Україна)
Економічна природа та класифікація фінансових потоків бюджетних установ *(українською мовою)* ……67

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

Н.С. Пітел, Ю.В. Коровін (Україна)
Трансформація наукових концепцій економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації *(українською мовою)* …….79

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

О.М. Гуцалюк, Ю.А. Бондар, О.О. Мар'янчук (Україна)
SMART- стратегії управління підготовкою, кар'єрним зростанням та розвитком персоналу інноваційних підприємств *(українською мовою)* ……..….87

Т.А. Костишина, А.І. Костишина (Україна)
HR-консалтинг для українського бізнесу: технології формування маніпулятивної

стійкості персоналу *(українською мовою)* ……..…….99

В.В. Петров (Україна)
Посилення інституційної спроможності Рад з питань внутрішньо переміщених осіб через організаційно-правові зміни *(українською мовою)* ……..….107

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ

О. О. Ахмедова, О. П. Клок (Україна)
Безпека туризму та сфери гостинності як складова національної безпеки України *(англійською мовою)* ……..…….…….117

М.В. Семикіна, М.Й. Рутинський (Україна)
Теоретико-методологічні засади розвитку потенціалу міжнародного співробітництва України у сфері туризму та гостинності *(українською мовою)* ……..…….124

О.А. Сущенко, Р.О. Корнійчук (Україна)
Використання штучного інтелекту для аналізу ринку туристичних послуг та створення цифрового продукту *(українською мовою)* ……..…….132

Н. В. Барвінок, І. М. Кирилюк, О. В. Литвин (Україна)
Персоналізація цифрових маркетингових стратегій у індустрії гостинності з урахуванням теорії поколінь *(українською мовою)* ……...…….143

А.В. Ханенко, Д.Д. Плинокос (Україна)
Вплив змін середовища функціонування бізнесу на організацію зовнішньоекономічної діяльності *(українською мовою)* …….156

А.О. Татарченко (Україна)
Сутність і особливості корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві *(українською мовою)* ……...…….167

І.О. Єрмаков (Україна)
Забезпечення економічної безпеки туристичної галузі: роль та функції держави *(українською мовою)* ……..…….179

ФІНАНСИ І КРЕДИТ

Д.С. Насипайко, В.О. Решетов (Україна)
Митна справа як ключовий інструмент регулювання міжнародної торгівлі *(українською мовою)* ……..…….184

О.С. Новосьолова (Україна)
Світовий досвід запровадження цифрових валют центрального банку: уроки для

України *(українською мовою)* ……..……..…….191

О.Ю. Коцюрба, Л.М. Задорожня (Україна)
Податкові стимули для «зелених» інвестицій у системі ESG-політики держави *(українською мовою)* ……..…….203

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Т.А. Костишина, А.І. Костишина, А.В. Семикіна (Україна)
Управлінські рішення як ключовий фактор управління змінами: HR-технології та етика ділової комунікації *(українською мовою)* …….214

М.С. Письменна, А.В. Соколов (Україна)
Розвиток Smart-адміністрування у формуванні антикризової стратегії транспортних підприємств *(українською мовою)* ……...…….223

О.М. Соколовська (Україна)
Роль ділової комунікації у професійній діяльності фахівців економічної сфери *(англійською мовою)* ……...…….230

О.А. Сущенко, С.Д. Чайковський (Україна)
Ділова репутація як стратегічний актив готельного підприємства: визначення та вимірювання *(українською мовою)* ……..…….239

А. М. Ткаченко (Україна)
Комплексна стратегія економічного відновлення України: взаємодія газорозподільної сфери, логістичних процесів і національної безпеки *(українською мовою)*...…….251

А.В. Кропівна, Т.Ф. Рябоволик (Україна)
Інтелектуальна власність у стартапах: важливість патентування для малого бізнесу *(українською мовою)* ……...…….263

Н.В. Рогова, С.С. Рибакова (Україна)
Управління якістю роботи персоналу на підприємствах готельного господарства *(українською мовою)* ……...…….275

А. В. Чернихівська (Україна)
Сучасні реалії розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні: виклики, тенденції та стратегії адаптації *(українською мовою)* ……..…….280

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Р. Романів (Україна)
Технологічна зрілість (TRL) як інструмент узгодження інноваційного процесу й облікових рішень підприємства *(українською мовою)*…….291

І.В. Смірнова, Н.В. Смірнова, Д.О. Олейніченко (Україна)
Особливості формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора *(українською мовою)* ……..…….302

Н.С. Шалімова, І.В. Смірнова, Н.В. Смірнова (Україна)
Механізми протидії шахрайству в сфері кредитування в системі обліково-аналітичного забезпечення підприємства *(українською мовою)* ……..…….316

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ 331

CONTENT

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATION. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

Valerii Mytsenko (Ukraine)
Directions of Green Transition Strategy in Global Value Chains *(in Ukrainian)* ……...….11

Yurii Kernasiuk, Irina Chekhova (Ukraine)
Strategic Principles of the Transition of the Oilseed Industry to Sustainable Development *(in Ukrainian)* ……..…….26

Tetiana Reshytko, Daria Nasypaiko (Ukraine)
The Grain Market in Ukraine as a Component of International Macroeconomics, International Trade and Assessment of the Situation in World Markets *(in Ukrainian)* …...……..…….39

Tetiana Riabovolyk, Nataliia Pitel (Ukraine)
Risk Management of Corporate Integration of Joint-Stock Companies under Economic Globalization: Strategic and Administrative Aspects *(in Ukrainian)* ……..…….46

Ihor Zabazhan (Ukraine)
Economic Decentralization in Ukraine: Achievements, Key Challenges, and World Experience *(in Ukrainian)*..……...…….57

Anna Lebedenko (Ukraine)
The Economic Nature and Classification of Financial Flows of Budgetary Institutions *(in Ukrainian)* ……...…….67

ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

Nataliia Pitel, Yurii Korovin (Ukraine)
Transformation of scientific concepts of economic risks of corporate integration of joint-stock companies under globalization *(in Ukrainian)* ……..……...…….79

LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS

Oleksii Hutsaliuk, Yuliia Bondar, Oleksandr Maryanchuk (Ukraine)
SMART Strategies for Training, Career Growth and Staff Development Management in Innovative Enterprises *(in Ukrainian)* ……...…….87

Tetiana Kostyshyna, Anna Kostyshyna (Ukraine)
HR Consulting for Ukrainian Business: Technologies for Building Staff Resilience to Manipulation *(in Ukrainian)* ……..……..…….99

Volodymyr Petrov (Ukraine)
Strengthening the Institutional Capacity of Councils on Internally Displaced Persons through Organizational and Legal Changes *(in Ukrainian)* ……...……..…….107

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND INDUSTRIES

Olena Akhmedova, Oleksii Klok (Ukraine)
Security of tourism and hospitality as a component of Ukraine's national security *(in English)*……...117

Maryna Semykina, Mykhailo Rutynskyi (Ukraine)
Theoretical and Methodological Framework for Developing the Potential of Ukraine's International Cooperation in Tourism and Hospitality *(in Ukrainian)* …...……..…….124

Olena Sushchenko, Roman Korniichuk (Ukraine)
Applying Artificial Intelligence to the Analysis of the Tourism Services Market and the Creation of a Digital Product *(in Ukrainian)* ……...……..…….132

Nataliia Barvinok, Iryna Kyryliuk, Oksana Lytvyn (Ukraine)
Personalization of Digital Marketing Strategies in the Hospitality Industry with Consideration of Generational Theory *(in Ukrainian)* ……...…….143

Alla Khanenko, Dmytro Plynokos (Ukraine)
The Impact of Changes in the Business Environment on the Organization of Foreign Economic Activity under Martial Law *(in Ukrainian)* ……...…….156

Andrii Tatarchenko (Ukraine)
The Essence and Features of Corporate Development in Agroindustrial Production *(in Ukrainian)* ……..……..…….167

Ivan Yermakov (Ukraine)
Ensuring of the Economic Security of the Tourism Industry: the Role and Functions of the State *(in Ukrainian)* ……..…….179

FINANCE AND CREDIT

Daria Nasypaiko, Valerii Reshetov (Ukraine)
Customs as a Key Instrument for Regulating International Trade *(in Ukrainian)*…….184

Olena Novosolova (Ukraine)
World Experience in the Introduction of Central Bank Digital Currencies: Lessons for Ukraine *(in Ukrainian)* ……..……...191

Olha Kotsiurba, Larysa Zadorozhnia (Ukraine)
Tax Incentives for Green Investments in the System of State ESG Policy *(in Ukrainian)*….203

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Tetiana Kostyshyna, Anna Kostyshyna, Anna Semykina (Ukraine)
Managerial Decisions as a Key Driver of Change Management: The Role of HR Technologies and Business Communication Ethics *(in Ukrainian)* ……...……..…….214

Maria Pysmenna, Anatolii Sokolov (Ukraine)
Development of Smart Administration in the Formation of an Anti-Crisis Strategy of Transport Enterprises *(in Ukrainian)* ……..…….223

Olena Sokolovska (Ukraine)
The Role of Business Communication in the Professional Practice of Economic Sector Specialists *(in English)* ……..……..…….230

Olena Sushchenko, Serhii Chaikovskyi (Ukraine)
Business Reputation as a Strategic Asset of a Hotel Enterprise: Definition and Measurement *(in Ukrainian)* ……...……..…….239

Alla Tkachenko (Ukraine)
Comprehensive strategy for Ukraine's economic recovery: interaction between gas distribution, logistics processes, and national security *(in Ukrainian)* ……..….251

Alona Kropivna, Tetiana Riabovolyk (Ukraine)
Intellectual Property in Startups: The Importance of Patenting for Small Businesses *(in Ukrainian)* …….263

Nataliia Rohova, Svitlana Rybakova ***(Ukraine)***
Managing the Quality of Staff Work in Hotel Businesses *(in Ukrainian)*……...……..…….275

Anna Chernykhivska (Ukraine)
Contemporary Realities of Hotel Restaurant Business and Catering Development in Ukraine: Challenges Trends and Adaptation Strategies *(in Ukrainian)*..……..…….280

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Rostyslav Romaniv (Ukraine)
Technology Readiness Level (TRL) as a Tool for Aligning the Innovation Process and the Enterprise's Accounting Decisions *(in Ukrainian)* ……...……..…….291

Iryna Smirnova, Nadiia Smirnova, Denys Oleinichenko (Ukraine)
Features of the formation and use of accounting policies of public sector entities *(in Ukrainian)* ……..……..…….302

Natalia Shalimova, Iryna Smirnova, Nadiia Smirnova (Ukraine)
Anti-Fraud Mechanisms in the Sphere of Crediting in the Accounting and Analytical Support System*(in Ukrainian)* ……..…….316

INFORMATION ABOUT AUTHORS ……..…….331

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК: 39.56:502.131.1:658.7 **JEL Classification: F23, Q56, L23**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).11-25

В.І. Миценко, доц., канд. пед. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Напрями стратегії зеленого переходу у глобальних ланцюгах вартості

У статті досліджено трансформацію енергетичних ланцюгів постачання Європейського Союзу в умовах повномасштабної війни росії проти України та санкційного тиску на російський енергетичний сектор, що спричинили переорієнтацію від трубопровідної моделі до імпорту зрідженого природного газу й одночасно посилили значущість відновлюваної енергетики як базису декарбонізації та зниження імпортозалежності. Метою дослідження є науково-методичне обґрунтування взаємозв'язків між геополітичними шоками, кліматичною політикою та структурною перебудовою глобальних ланцюгів створення вартості у відновлюваній енергетиці з позицій одночасного забезпечення енергетичної безпеки, конкурентоспроможності та кліматичної нейтральності.

Обґрунтовано, що заміщення традиційних поставок зрідженого природного газу із віддалених ринків супроводжується підвищеними транзакційними витратами, логістичними ризиками й інфраструктурними обмеженнями, що збільшує «вартість» енергетичної безпеки та актуалізує потребу у формуванні більш автономної архітектури енергозабезпечення. На основі узагальнення сучасних підходів до аналізу Global Value Chains та «зеленого переходу» систематизовано детермінанти перегляду енергетичних ланцюгів після 2022 року, виокремлено ключові вразливості ланцюгів постачання відновлювальних джерел енергії (концентрація виробництва компонентів і матеріалів у невеликій кількості країн, залежність від критичних мінералів, протекціонізм і торговельні бар'єри, технологічна переривчастість генерації та дефіцит довгострокового зберігання).

Доведено, що «зелений перехід» переносить центр системних ризиків із ринку палива на ринки технологій, сировини, мережевої інфраструктури та інституційного регулювання (включно з механізмами вуглецевого коригування, стандартами сталого фінансування й корпоративної звітності), формуючи нові вимоги до управління стійкістю ланцюгів постачання. Обґрунтовано політику керованої диверсифікації ланцюгів постачання відновлювальних джерел енергії, інвестування в мережі та портфель технологій зберігання, а також у посиленні вимірюваності екологічних результатів для мінімізації ризиків грінвошингу

цифрова трансформація, глобальні ланцюги вартості, сталий розвиток, зелений перехід, кібербезпека, ESG-стратегії, цифрові ризики

Постановка проблеми. Повномасштабна війна росії проти України та санкційні обмеження щодо російського енергетичного сектору зумовили прискорений перегляд європейськими країнами моделей енергозабезпечення й архітектури ланцюгів постачання енергоносіїв, однак заміщення трубопровідних поставок імпортом зрідженого природного газу (ЗПГ) із віддалених ринків, зокрема зі США, супроводжується високими транзакційними витратами, логістичними ризиками та інфраструктурними обмеженнями, що посилює вразливість енергосистеми та підвищує ціну енергетичної безпеки.

У цих умовах стратегічною альтернативою стає прискорення розвитку відновлюваної енергетики як інструменту декарбонізації, зниження імпортозалежності та формування більш автономного й стійкого ланцюга енергопостачання, проте «зелений перехід» водночас породжує нові структурні ризики: концентрацію виробництва ключових компонентів і матеріалів у невеликій кількості країн, залежність від критичних мінералів, вплив протекціонізму й торговельних обмежень, технологічну переривчастість генерації та дефіцит довгострокових рішень зі зберігання енергії.

© В.І. Миценко, 2025

Отже, проблематика полягає у необхідності науково обґрунтувати, як у нових геополітичних і кліматичних умовах забезпечити одночасну досяжність трьох взаємопов'язаних цілей - енергетичної безпеки, конкурентоспроможності та кліматичної нейтральності - через трансформацію глобальних і регіональних ланцюгів створення вартості у відновлюваній енергетиці та суміжних секторах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До кола науковців, які досліджують проблематику трансформацій глобальних ланцюгів вартості, належать Roberts A. [32], Ciuriak D. [12], Bacchus J. [3], Nepal R. [28], Guo Y. [17], Pata U. K. [29], Filippidis M. [15] та ін. Зокрема, Roberts A., Moraes H. Ch., Ferguson V. обґрунтовують формування нового геоекономічного порядку, в межах якого торгівля та інвестиції дедалі більше підпорядковуються міркуванням стратегічної безпеки та політичного впливу, що безпосередньо впливає на структуру і конфігурацію глобальних ланцюгів вартості [32]. Ciuriak D. акцентує увагу на феномені «недовіри» у цифровій торгівлі, доводячи, що геополітичні суперечності обмежують вільний рух даних і трансформують цифрові сегменти глобальних ланцюгів [12]. Bacchus J. аналізує розширене трактування категорії національної безпеки як інструменту торговельної політики, що створює ризики фрагментації міжнародної економічної системи [3]. У сфері енергетичних ланцюгів вартості Nepal R., Deng Y., Dong K. досліджують адаптацію глобального енергетичного ланцюга до геополітичних ризиків, підкреслюючи його гнучкість, але водночас і зростання транзакційних витрат [28]. Pata U., Alola A., Erdogan S., Kartal M. розглядають вплив доходів, невизначеності економічної політики та геополітичних ризиків на інвестиції у відновлювану енергетику в країнах G7, демонструючи зміну інвестиційних пріоритетів у межах глобальних ланцюгів вартості [29]. Filippidis M., Filis G. аналізують взаємозв'язок геополітичного ризику й цін на енергоносії, що формує додаткові імпульси для перебудови виробничих і логістичних потоків [15]. Сукупність цих досліджень дозволяє стверджувати, що сучасні трансформації глобальних ланцюгів вартості відбуваються під впливом поєднання економічних, політичних та безпекових чинників, що зумовлює їхню регіоналізацію, цифровізацію та переорієнтацію стратегічних ресурсів. Водночас, попри наявність значного наукового доробку у цій сфері, питання напрямів стратегії зеленого переходу у глобальних ланцюгів вартості й досі залишаються фрагментарно висвітленими та потребують подальшого поглиблення як у теоретико-методологічному, так і в прикладному вимірах.

Постановка завдання. Метою статті є науково-методичне обґрунтування взаємозв'язків між геополітичними шоками, кліматичною політикою та структурною трансформацією глобальних ланцюгів постачання у відновлюваній енергетиці з позицій забезпечення енергетичної безпеки й конкурентоспроможності ЄС у процесі досягнення кліматичної нейтральності. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- систематизувати чинники, що зумовлюють перегляд енергетичних ланцюгів постачання після 2022 року, та оцінити логіку «заміщення» імпорту викопних енергоносіїв розвитком відновлювальними джерелами енергії (ВДЕ);

- визначити ключові вразливості ланцюгів постачання ВДЕ, пов'язані з концентрацією виробництва компонентів і критичних мінералів, торговельними бар'єрами та протекціонізмом;

- охарактеризувати технологічні обмеження інтеграції ВДЕ (переривчастість, потреба у довгостроковому зберіганні, модернізація мереж) як детермінанти інвестиційної та регуляторної політики;

- окреслити роль стандартів сталого фінансування та корпоративної звітності у перерозподілі капіталу та мінімізації ризиків грінвошингу.

Виклад основного матеріалу. Війна росії проти України, санкції, запроваджені проти росії спричинили перегляд країнами ЄС ланцюгів забезпечення власних потреб енергоносіями. Проте, вартість і ризик імпортованої з США енергії в Європу є високими через тривале транспортування відстань як морем, так і сушею, а також відсутність трубопровідного транспорту. Згідно з даними енергетичного експерта Лорана Сегалена, європейська вартість покупки судна, наповненого ЗПГ зі Сполучених Штатів у 2022 році зріс до 275 мільйонів доларів порівняно з початковим ціною 60 мільйонів доларів. Тому ЄС країни можуть прагнути уникнути надмірної залежності від США шляхом скорочення імпорту ЗПГ звідти.

Важливою альтернативою для ЄС протягом наступних кількох років буде прискорення розвитку відновлюваної енергетики задля прискорення енергетичного переходу і побудови незалежного ланцюга енергопостачання.

Енергетичний перехід є ключем до вуглецевої нейтральності. Перехід на відновлювані джерела енергії з низьким вмістом вуглецю є вирішальним кроком у досягненні глобальних кліматичних цілей, які викладено у Паризькій угоді [1]. Для виконання Паризької угоди, більшість країн взяли на себе зобов'язання скоротити викиди парникових газів і склали дорожні карти і графіки вуглецевої нейтральності. Як наслідок, відбулося значне розширення енергетичних потужностей відновлюваної енергетики по всьому світу, що сприяє більш диверсифікованій і сталий енергетиці.

Зусилля щодо пом'якшення наслідків зміни клімату поступово призводять до впровадження політик та норм, які підтримують впровадження відновлюваної енергії. Підтримуюча політика, наприклад, політика тарифів і стандартів відновлюваної енергії, може стимулювати інвестиції у відновлювану енергетику проекти та впливатиме на моделі торгівлі.

Ланцюги постачання відновлюваної енергії є глобальними, оскільки вони використовують різноманітні ресурси, технологічну спеціалізацію, ефект масштабу та міжнародну співпрацю. Глобальна природа цих ланцюгів постачання має важливе значення для задоволення зростаючого попиту на відновлювану енергію і боротьби зі зміною клімату в глобальному масштабі.

Технології відновлюваної енергетики мають надходити з різних країн, а значні виробничі потужності або природні ресурси, такі як запаси літію, ведуть до глобального ланцюжка поставок. Виробництво технологій відновлюваної енергії спирається на специфічну сировину та мінерали, що обумовлює нові конкурентні переваги країн в конкретних аспектах виробництва технології відновлюваної енергії.

Матеріали, які лежать в основі відновлюваної енергії, зосереджені в меншій кількості країн, ніж викопне паливо [18]. Наприклад, ресурси літію в основному присутні в Австралії, Аргентині, Болівії та Чилі. Ці порівняльні переваги вимагають транскордонної торгівлі та співпраці для доступу до найкращих технологій та компоненти.

Крім того, виробничі характеристики відновлюваних технологій призводять до економії за рахунок масштабу, що сприяє подальшому розвитку глобалізованих ланцюгів постачання енергії. Відновлювані енергетичні проекти, такі як великі сонячні або вітрові електростанції, отримують вигоду від економії на масштабі.

Для досягнення економічної ефективності ці проєкти часто передбачають виробництво та монтаж компонентів у країнах з ефективними виробничими можливостями.

Розвитку відновлюваної енергетики сприяють як фактори попиту, так і пропозиції. З боку попиту, цілі вуглецевої нейтральності стимулюють попит на відновлювану енергію та сприяння енергетичному переходу, який призводить до сплеску попиту на обладнання та устаткування, необхідне для впровадження

технологій відновлюваної енергії, таких як сонячні батареї, вітрові турбіни та накопичувачі енергосистеми. Таким чином, енергетичний перехід призводить до більшої інтеграції джерел відновлюваної енергії у глобальні енергетичні системи.

З боку пропозиції постійні дослідження та розробки (НДДКР) стимулюють інноваційні технології відновлюваної енергії, що веде до підвищення ефективності та зниження витрат. Вартість виробництва енергії з відновлюваних джерел невпинно скорочується, що робить її все більш конкурентоспроможною порівняно з традиційними джерелами енергії. У багатьох регіонах відновлювані джерела енергії досягли паритету у мережі, тобто вони можуть виробляти електроенергію за ціною, порівнянною з або навіть нижче, ніж звичайні джерела.

Згідно з даними [7], очікується, що відновлювані джерела енергії будуть швидко розвиватися у майбутньому. Прогнозується збільшення їх частки в первинному енергопостачанні з 11,8% у 2019 до 34,9-64,0% у 2050. Сонячна та вітрова енергетика зазнає значного зростання. Очікується, що їх загальна встановлена потужність збільшиться до 16 разів у 2050 році, з 1231 ГВт у 2019 р. до 11420-20225 ГВт у 2050 р.

КНР наразі домінує у нарощуванні потужностей сонячної та вітрової енергії. Швидке розширення відновлюваних джерел енергії поступово призведе до значного зростання виробництва. Наприклад, щоб підтримати амбітні глобальні цілі з виробництва необхідних потужності для ключових будівельних блоків сонячних панелей – полікремнію, зливків, пластин, осередків і модулів – до 2030 року потрібно буде збільшити більш ніж удвічі порівняно з сьогоднішніми рівнями існуючі виробничі потужності [20].

Оскільки технології відновлюваної енергії продовжують розвиватися та стають більш економічно життєздатними, очікується, що вони відіграватимуть ключову роль у формуванні глобальної енергетики та навіть у формуванні політичного ландшафту. Розвиток відновлюваної енергетики вимагатиме змін в енергетичній інфраструктури та мереж передачі, щоб пристосуватися до змінного характеру відновлюваної енергії. Це створить можливості для нових інвестицій, поступово з’являються нові фінансові інструменти для підтримки розробки та впровадження проєктів у сфері відновлюваної енергетики.

Технології відновлюваної енергетики дозволяють децентралізоване виробництво енергії, сприяючи тому, що громади та окремі домогосподарства виробляли власну електроенергію.

Ця демократизація енергетики розширює можливості споживачів, зменшує залежність від централізованої влади системи та сприяє енергетичній незалежності. Диверсифікація джерел енергії та зменшення залежності від імпорту викопного палива дає країнам можливість підвищити свою енергетичну безпеку та зменшити вплив нестабільних світових енергетичних ринків.

Розвиток відновлюваної енергетики збільшує регіональні енергетичні зв’язки. Для того, щоб використовувати весь потенціал відновлюваної енергії, країнам часто потрібно використовувати ресурси знайдені в різних географічних місцях, що вимагає більш тісних зв’язків енергетичних мереж. Взаємозв’язані енергетичні мережі дозволяють ефективно передавати електроенергію з відновлюваних джерел на великі відстані, полегшуючи інтеграцію відновлюваної енергії з різних джерел і локацій.

Запровадження технологій відновлюваної енергії може навіть змінити торговельні відносини та геополітична динаміка.

Ключовим серед цих змін вже сьогодні є експорт автомобілів, включаючи ринок електромобілів, що швидко зростає (EVS). У першому кварталі 2023 року КНР випередила Японію та стала найбільшим у світі експортером автомобілів, а китайські

виробники почали домінувати у внутрішніх продажах, що призвело до різкого падіння статків японських автовиробників [27].

У 2022 році КНР вдалося забезпечити близько 35% світового ринку експорту електромобілів, тоді як частка Японії знизилася приблизно з 25% до менш ніж 10% за чотирирічний період (2018-2022) [19]. Зростання конкурентоспроможності та частки ринку КНР на експортному ринку електромобілів розглядається як загроза для Японії та Республіки Корея, що може вплинути на геополітичну динаміку. Більше того, із загостренням конкуренції у секторі електромобілів акумулятори електромобілів та інших критично важливих мінералів, необхідних для їх виробництва, таких як літій, також дедалі більше розглядається як питання економічної безпеки [13].

Однією з проблем для відновлюваних джерел енергії є переривчастість, оскільки такі джерела, як сонячна енергетика та вітер, залежать від погодних умов. Переважаючі технології зберігання можуть лише забезпечити максимально короткострокове резервування, тоді як надійність енергосистеми потребує довгострокового резервування.

Надійне джерело живлення потребує резервного копіювання в п’яти часових масштабах: щорічно, щоквартально, щомісяця, щодня, і обертатися назад. На відміну від цього розроблені батареї та накопичувачі водню можуть забезпечити резервне копіювання протягом від години до дня відповідно [6].

Подальший прогрес у технологіях накопичення енергії, таких як батареї та насосні гідрогенератори зберігання, необхідні для забезпечення більшого використання відновлюваної енергії та забезпечення стабільності операцій з мережею. Тому сьогодні ключовими елементами енергетичних інновацій є прориви в зберіганні енергії, інтеграція в мережу та розумне управління енергією, що робить відновлювану енергію більш надійним та конкурентоспроможним джерелом.

Глобальні ланцюжки поставок, які охоплюють кілька регіонів і країн, можуть зробити країни вразливими до збоїв у міжнародній торгівлі через різні фактори. Ці вразливості підкреслюють важливість ретельного управління ланцюгами постачання для сприяння енергетичному переходу у забезпеченні енергопостачання та економічного розвитку.

Країни, які сильно залежать від імпорту відновлюваної енергії, можуть зіткнутися з дефіцитом поставок або збільшення витрат під час перебоїв у торгівлі. Наприклад, торговельні суперечки, тарифи чи геополітична напруженість може спровокувати збої у світовій торгівлі компонентами, необхідними для виробництва енергії з відновлюваних джерел, що потенційно може призвести до дефіциту пропозиції або значного збільшення витрат для країн, які залежить від імпорту.

Згідно зі спеціальним звітом МЕА про глобальні ланцюги поставок сонячної фотоелектричної енергії, запровадження антидемпінгових, компенсаційних та імпортних мит з 2011 р. на різні компонентів ланцюга постачання сонячної фотоелектричної енергії значно збільшилося - з одного податку на імпорт до 17 мит і податків на імпорт [20]. Разом ці заходи тепер охоплюють 17% світового попиту, без урахування внутрішнього попиту КНР. Крім того, деякі країни можуть запровадити механізми коригування меж вуглецю для вирішення проблеми витоку вуглецю та захисту вітчизняної промисловості від імпорту з високим вуглецевим слідом. Такі механізми можуть вплинути на конкурентоспроможність продуктів відновлюваної енергії на світових ринках.

Концентрація процесу виробництва енергії з відновлюваних джерел, виробництва технологій і матеріалів призводить до вразливості ланцюга постачання. Виробництво та розподіл енергії часто зосереджені в окремих регіонах чи країнах.

Наприклад, КНР збирається досягти майже 95% частки світового виробництва полікремнію з урахуванням нинішніх виробничих потужностей будівництво [20].

Багато технологій відновлюваної енергетики покладаються на певну базу сировини, яка знаходиться в обмеженій кількості країн [18]. Будь-які збої, незалежно від того, спричинені вони геополітичною напругою, нещасними випадками чи екстремальними погодними явищами, можуть призвести до дефіциту і стрибків цін на світовому енергетичному ринку та ще більше можуть вплинути на виробництво і впровадження технологій відновлюваної енергії в усьому світі.

Енергетичний перехід вимагає значного розвитку критичних мінеральних секторів низьковуглецеві технології, які є мінералоємними. Ланцюжки поставок найважливіших мінералів є більш концентрованими, ніж ланцюги поставок викопного палива [18].

На жаль, сучасне глобальне геополітичне середовище, зокрема китайсько-американська конкуренція та глобальний сплеск протекціонізму, дедалі більше використовують як зброю критичний мінеральний сектор.

Відсутність компромісу у міжнародній торгівлі, інвестиціях та співробітництві заважає енергетичному переходу, оскільки низьковуглецеві технології залежать від міжнародних торговельних мереж та інвестицій у зниження витрат та заохочення навчання і інновацій [16].

Спеціальний звіт Міжурядової групи експертів зі зміни клімату (IPCC) про глобальне потепління на 1,5 °C містить заклик до обмеження зростання глобальної температури в межах 1,5 °C до 2030 року, щоб уникнути катастрофічних впливів екстремальних погодних умов на світ [22].

У Паризькій кліматичній угоді – юридично обов’язковому міжнародному договорі про зміну клімату, яку було прийнято 12 грудня 2015 року 195 Сторонами на Конференції ООН зі зміни клімату (COP21) у Парижі, набула чинності 4 листопада 2016 року.

Паризька кліматична угода підтвердила, що розвинені країни та країни, що розвиваються, повинні досягти вуглецевої нейтральності до 2050 і 2060 років відповідно. Крім того, усі країни мають досягти чистого нульового вуглецевого викиду між 2070 і 2090 роками, і весь світ має досягти чистого нульового викиду парникових газів до 2100 р. Після укладання Паризької угоди більшість країн склали плани досягнення цілей щодо вуглецевої нейтральності та інших важливих досягнень щодо розвитку відновлюваної енергетики при скороченні використання викопного палива. На COP 26 (Конференції Організації об'єднаних націй з питань зміни клімату) більше ніж 40 країн, включаючи США та країни ЄС, оголосили про поступову відмову від вугілля до 2030 року і взяли на себе зобов’язання змінити практично всю традиційну енергію енергією вітру, сонця або ядерною енергією та прискорити енергетичний перехід приблизно до 2035 р. КНР також пообіцяла припинити закордонні інвестиції у виробництво електроенергії з вугілля.

Проте порушення ланцюгів енергопостачання під час пандемії COVID-19 і поточні геополітичні зміни, особливо війна росії проти України, впливають на швидкість світового енергетичного переходу та графік досягнення вуглецевої нейтральності.

Прогноз експертів Міжнародного енергетичного агентства щодо наслідків війни для навколишнього середовища та управління кліматом у короткостроковій та довгостроковій є таким:

1. У короткостроковій перспективі енергетична динаміка матиме вплив на глобальне управління кліматом. Проблема енергозабезпечення залишається гострою в короткостроковій перспективі. Теплотворна здатність природного газу (15,3 тС/ТДж)

значно нижча, ніж у вугілля (26,37 тС/ТДж), збільшення використання вугілля європейськими країнами в енергетиці дефіцит збільшив викиди вуглецю. Так само, щоб задовольнити зростаючий попит на електроенергію [21].

У КНР є плани щодо будівництва понад 10 нових електростанцій, що працюють на вугіллі, деякі з яких будуються. І хоча викиди CO_2, пов'язані з енергетикою, скоротилися протягом рецесії, спричиненої пандемією, це було компенсовано збільшенням у 2021 році на 1,9 Гт, найбільшим у історія [21].

2. У довгостроковій перспективі динаміка енергетичного переходу сприятиме процесу зменшення вуглецевих викидів. Порушення ланцюга постачання природного газу в Європі посилило поштовх до інвестиції та використання відновлюваної енергії. 13 вересня 2022 року для досягнення цілей «Fit for 55» [2] Парламент ЄС ухвалив Директиву про розвиток відновлюваної енергетики (REDII), яка передбачає, що частка споживання відновлюваної енергії досягне до 2030 року 45%. Таким чином, європейські країни можуть досягти вуглецевої нейтральності раніше і взяти на себе роль лідера у глобальному управлінні навколишнім середовищем та кліматом.

3. Енергетична безпека та стійкість ланцюгів енергопостачання будуть ключовими для майбутнього дизайну GVC. Крім того, початок війни росії в Україні викликав глибшу глобальну рефлексію на енергетичну безпеку та енергетичний перехід. Сьогодні країни, які залежали від постачання енергоносії в росії, особливо країни ЄС, намагаються збалансувати енергетичну безпеку, енергетичну надійність та енергетичну чистоту. Уряди всього світу зобов'язані розвивати місцеві ресурси, багато з яких не є викопним паливом, у більших масштабах, щоб забезпечити енергетичну безпеку. Це зменшить глобальну залежність від викопного палива та змінить структуру глобального енергопостачання (рис. 1).

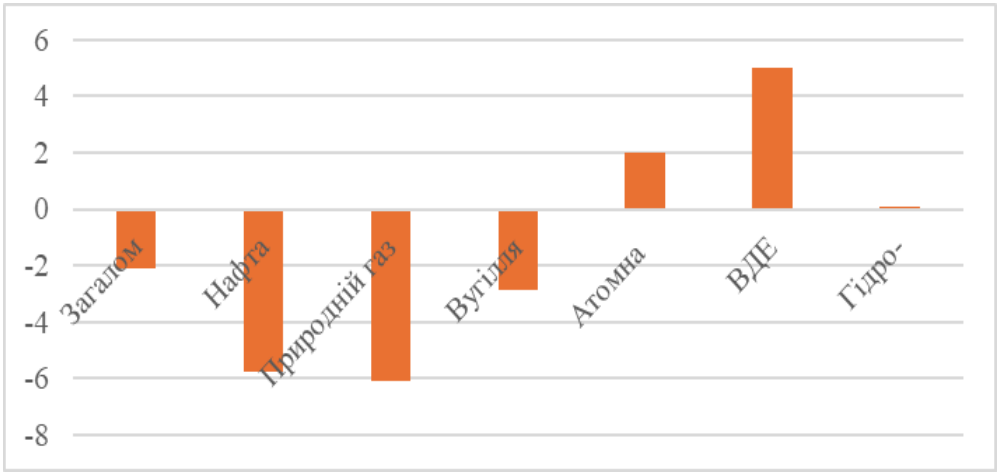

Рисунок 1 – Прогноз зміни первинної енергії до 2035 року по відношенню до 2022 року, %

Джерело: побудовано автором на основі даних [8]

Зелений перехід є життєво важливим для зміцнення енергетичної незалежності та довгострокової економічної стійкості Європи. Він стимулює інновації, підтримує створення сталих робочих місць та зміцнює лідерство ЄС у глобальних кліматичних діях.

Зміна клімату та погіршення стану навколишнього середовища є екзистенційною загрозою для Європейського Союзу та всього світу.

Згідно зі VI Звітом IPCC «Зміна клімату 2022: вплив, адаптація та вразливість», зміни в кількох факторах кліматичного впливу вже спостерігаються у всіх регіонах Європи: підвищення середньої температури та екстремальна спека, та зменшення періодів похолодання [23].

Зі зростанням потепління впевненість у негативних прогнозах зростає для більшої кількості факторів. Середні та максимальні температури, частота теплих днів і ночей, а також хвилі спеки збільшилися з 1950 року, тоді як відповідні індекси холоду знизилися [31].

Посуха, надмірні дощі та комплексні небезпеки посухи та спеки збільшили витрати та спричинили економічні втрати в продуктивності лісів, однорічних та багаторічних культур, а також тваринництва, включаючи втрати виробництва пшениці в ЄС, при цьому тяжкість наслідків екстремальної спеки та посухи потроїлася за останні 50 років. Метеорологічні екстремуми, спричинені складним впливом холодних зим, надмірних опадів восени та навесні, а також літньої посухи, спричинили втрати виробництва (до 30% відносно очікуваних трендів) у 2012, 2016 та 2018 роках, які були винятковими порівняно з останніми десятиліттями [23].

Енергетичний сектор у Європі вже стикається з впливом екстремальних кліматичних явищ. Значне скорочення та перебої в електропостачання спостерігалися протягом надзвичайно сухих та/або спекотних років останнього 20-річного періоду, наприклад, у Франції, Німеччині, Швейцарії та Великій Британії під час надзвичайно спекотного літа 2018 року, що призвело до обмежень водяного охолодження на електростанціях. Кількість днів опалення зменшилася, а днів охолодження збільшилася протягом 1951–2014 років, з чіткішими тенденціями після 1980 року [14].

Нові дослідження підтверджують висновки щодо ризиків для термоелектричної енергетики та регіональних відмінностей щодо ризиків для гідроенергетики. В деяких регіонах Європи спостерігається надзвичайно високий приплив води до дамб, що за прогнозами, збільшить ризики затоплення електростанцій та прилеглих населених пунктів [11], тоді як підвищення температури може знизити ефективність парових та газових турбін. Дефіцит води може обмежувати уловлювання та зберігання вуглецю на суші [10].

Зниження швидкості вітру на поверхні землі протягом 1979–2016 років підтверджує прогнозовані тенденції до зменшення потенціалу наземної вітроенергетики. Загальні потреби в резервній енергії в Європі можуть зрости на4–7% до 2100 року з потенційно більшими сезонними змінами [36].

Технологічні фактори, збільшення споживання електроенергії та адаптація суттєво впливають на температурну чутливість попиту на електроенергію і, як наслідок, на ризики. Потенційні скорочення або відключення електроенергії під час кліматичних екстремумів можуть збільшити ціни на електроенергію [30].

Спека знижує продуктивність праці, особливо в будівництві, сільському господарстві та виробництві. Прямі збитки від повеней у Європі є найвищими для виробництва, комунальних послуг та транспорту; непрямі збитки виникають, наприклад, у виробництві, будівництві, банківській справі та страхування [25].

Щоб подолати виклики, пов’язані з неминучою зміною клімату, Європейський союз розробив нову стратегію зростання Європи - «Зелену угоду», яка має перетворити ЄС на сучасну, ресурсоефективну та конкурентоспроможну економіку. Європейська зелена угода має на меті зробити Європу кліматично нейтральною до 2050 року, стимулювати економіку за допомогою зелених технологій, створити стійку промисловість і транспорт, а також скоротити забруднення. Перетворення кліматичних та екологічних викликів на можливості має зробити перехід справедливим та інклюзивним для всіх.

Ключові напрямки Європейської зеленої угоди (ЄЗУ) включають чисту енергію, боротьбу зі зміною клімату, будівництво та реконструкцію, сталу промисловість, сталу мобільність, зменшення забруднення навколишнього середовища, біорізноманіття та сталу сільськогосподарську політику (стратегія «Від ферми до виделки»).

ЄЗУ стосується не лише кліматичної політики, а й зеленої концепції економічної модернізації та зростання, спрямованої на забезпечення життя людини в гармонії з планетою та її ресурсами.

У 2007 році в ЄС було розроблено Стратегічний план енергетичних технологій SET Plan), який з моменту створення Енергетичного союзу у 2015 році став одним з основних інструментів 5-го стовпа Енергетичного союзу щодо досліджень, інновацій та конкурентоспроможності [34].

SET Pan є ключовим кроком у прискоренні переходу до кліматично нейтральної енергетичної системи. Він зосереджений на розробці та масштабуванні стратегічних енергетичних технологій швидким та конкурентоспроможним за витратами способом.

Він узгоджує національні дослідницькі та інноваційні програми з цілями політики ЄС у сфері чистої енергії, зосереджуючись на стратегічній автономії, конкурентоспроможності та декарбонізації.

Станом на 2022 рік 46 країн встановлювали ціни на викиди за допомогою вуглецевих податків або схем торгівлі викидами [5]. Данія наразі має найвищу схему податку на викиди вуглецю для підприємств, яка досягне 160 доларів США за тонну викидів вуглекислого газу до 2030 року [24]. Однак, оскільки вартість викидів стає дедалі дорожчою в деяких країнах, існує ризик того, що фірми, що базуються в цих країнах, перенесуть вуглецеємне виробництво до країн з менш суворою кліматичною політикою, що відоме як «витік вуглецю».

Щоб запобігти витоку вуглецю з країн, які не мають ціни на вуглець, Європейський Союз поступово впроваджує Механізм коригування вуглецевих викидів на кордоні (CBAM), який набуде чинності у 2026 році. CBAM – це вуглецевий тариф, спрямований на товари, що вважаються такими, що мають найбільший ризик витоку вуглецю – цемент, залізо та сталь, алюміній, добрива, електроенергію та водень – розроблений для того, щоб забезпечити еквівалентність ціни на вуглець імпорту ціні на вуглець внутрішнього виробництва.

Інституційні рушійні сили також можуть виникати в багатосторонніх умовах. Це стосується, наприклад, торговельних угод, де детальні екологічні положення включені до статутів, що призводить до збільшення зеленого експорту з країн, що розвиваються, особливо яке виражене в країнах із суворими екологічними нормами [9].

Наприклад, угоди про вуглецевий пакт, які глобальна судноплавна компанія Maersk укладає зі своїми клієнтами, формують основу для підходу, що охоплює ланцюг створення вартості, до зменшення викидів вуглецю від транспорту. Завдяки вуглецевому пакту Maersk забезпечується прозорість логістичних потоків виробничої мережі для всіх клієнтів, що відкриває можливості для оптимізації викидів від транспорту [33].

Ринкові рушійні сили зеленого переходу GVC кореняться у змінах у зеленому попиті та вподобаннях серед споживачів або професійних користувачів на існуючих ринках або в зміщенні ринкового попиту на зелені провідні ринки, тобто ринки з більш суворими екологічними протоколами.

Моделі сукупного попиту можуть зміщуватися з місць з послабленими екологічними режимами на ринки «зелених» лідерів [4]. Іноземне регулювання стимулювало інновації у сфері відновлюваної енергії в енергетичній сфері завдяки ефекту стимулювання іноземного попиту. Таким чином, іноземна кліматична та екологічна політика може стимулювати зелені інновації в інших країнах. Глобальні цінні папери GVC можуть виступати важливим каналом, через який передаються сигнали жорсткого іноземного екологічного регулювання для стимулювання внутрішніх інновацій у сфері відновлюваної енергії. Зазвичай вони поширюються через зусилля, спрямовані на задоволення більш екологічно вимогливих вимог клієнтів.

Інший ефект попиту спостерігається, коли кінцевий попит на галузеву продукцію зміщується з одного ринку на інший, де останній є частиною зеленої економіки. Наприклад, коли попит на літій змістився з кераміки та скла на літій-іонні акумулятори – ринок зі значно більшою увагою до навколишнього середовища – це спонукало до екологічних інновацій для зменшення відходів видобутку корисних копалин біля джерела глобальних цінностей (GVC) [35].

У літературі про GVC підкреслюється роль, яку відіграють провідні фірми у передачі знань та впровадженні інновацій по всьому ланцюжку. Щодо зеленого переходу GVC, провідні фірми описуються як основні рушійні сили екологічних інновацій.

Для фінансування Зеленої угоди Європейська Комісія оголосила, що загалом 1 трильйон євро буде інвестовано в зелену трансформацію європейської економіки. Кошти будуть акумульовані, зокрема, в рамках багаторічної фінансової програми (MFF) до 2027 року та фонду ЄС наступного покоління в загальному обсязі 750 мільярдів євро.

У світлі критичної ролі фінансового сектора для забезпечення достатнього капіталу, сталим фінансам приділяється більше уваги як в академічних дослідженнях, так і у фінансовому секторі.

Провідні менеджери активів та інвестиційні компанії пропонують фінансові продукти, які, як стверджують, враховують фактори стійкості протягом усього інвестиційного процесу. Однак, незважаючи на те, що вони часто використовуються як взаємозамінні, потрібно чітко розрізняти стале фінансування та зелене фінансування або кліматичне фінансування.

Сьогодні під час прийняття інвестиційних рішень у фінансовому секторі беруться до уваги міркування щодо ESG-політики та ESG-стратегії, які впроваджується суб’єктами господарювання різних рівнів.

Стратегії ESG мають забезпечувати важливий набір керівних принципів або рамок, які компанія встановлює для врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG) у своїй діяльності та процесах прийняття рішень.

З 10 березня 2021 року в країнах ЄС застосовується Положення про розкриття інформації про стале фінансування (SFDR), яке накладає обов'язкові зобов'язання щодо розкриття ESG для керуючих активами та інших учасників фінансового ринку. SFDR є нормативним актом, який має пряму дію на розширення вже існуючих вимог щодо розкриття інформації про учасників фінансового ринку за відповідними галузями законодавства. SFDR вимагає від керуючих активами та фінансових радників розкрити, як вони розглядають ризики сталого розвитку у своєму інвестиційному процесі.

Регламент встановлює зобов’язання щодо розкриття інформації щодо розвитку фінансових продуктів та фінансових консультантів, як на рівні організації, так і на рівні продукту. На рівні суб’єкта господарювання SFDR вимагає від фірм розкривати інформацію про те, як суб’єкт господарювання інтегрує ризики стійкості у процесі прийняття інвестиційних або фінансових рішень. На рівні продукту SFDR вимагається від фірм розкривати додаткову інформацію залежно від цілей окремого фінансового продукту.

Делегований закон про розкриття інформації визначає конкретні KPI, пов’язані зі стійким розвитком для банків, менеджерів активів, інвестиційних компаній, страхових і перестрахових компаній, щоб дозволити інвесторам та іншим зацікавленим сторонам оцінити частку економічної діяльності, яка відповідає Таксономії Регламенту (ЄС) 2020/852 про заснування Рамкової програми сприяння сталим інвестиціям), яка набула чинності 12 липня 2020 року.

Ретельна оцінка заяв про вплив на навколишнє середовище є складною, оскільки систематичні вимірювання є недостатніми, а результати дуже складно виміряти. Багато досліджень є поодинокими випадками ініціатив на рівні фірми або секторів, де важко виділити, узагальнити та приписати причинно-наслідкові фактори. Кілька кількісних досліджень зосереджені на потенційних екологічних перевагах участі у GVC, а не на процесі зеленого переходу GVC.

Іноді конкретні показники є показниками фірми або GVC, а не показниками екологічних результатів як такими (наприклад, як впливає GVC на біорізноманіття). Загалом, «дефіцит або неповнота даних досі обмежує можливість точно оцінити вплив процесів екологічного вдосконалення на фактичні результати» [26]. Крім того, репутаційні результати окремих фірм іноді можуть переважати біофізичні результати. Іншими словами, враховуючи вищезгадану складність визначення впливу на навколишнє довкілля, фірми можуть перебільшувати заяви про зменшення шкоди для навколишнього середовища або збільшення користі для навколишнього середовища, отримуючи водночас уявне покращення іміджу – явище, відоме як «грінвошинг».

На рівні ЄС корпоративна звітність зі сталого розвитку регулюється Директивою (ЄС) 2022/2464 (CSRD), що набула чинності 5 січня 2023 року та передбачає поетапне розширення обов'язкової нефінансової звітності для великих компаній, публічних емітентів, фінансових установ, а згодом – для інших компаній ЄС і третіх країн, пов'язаних з ринками ЄС, із застосуванням Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS), затверджених у липні 2023 року і таких, що охоплюють екологічні, соціальні та управлінські аспекти, включно зі зміною клімату, біорізноманіттям і правами людини; у цьому контексті Європейська зелена угода формує системний регуляторний та інвестиційний простір, який через механізми CBAM, циркулярну економіку, реформу аграрної політики, декарбонізацію транспорту й енергетики, а також посилення вимог до продукції впливає на торговельно-економічні відносини з Україною, створюючи одночасно виклики та нові можливості для експортерів, МСП, інноваційного й ІТ-сектору, зокрема через участь у програмах «Горизонт Європи», регіональних і міських ініціативах ЄС та проєктах зеленої трансформації; Україна, адаптуючи екологічне та енергетичне законодавство до норм ЄС, уже інтегрує цілі ЄЗУ у державну політику, що відображено у схваленні Плану для України в межах Ukraine Facility (2024–2027) та Національного енергетичного і кліматичного плану до 2030 року, який передбачає істотне скорочення викидів, зростання частки відновлюваної енергії, підвищення енергоефективності та диверсифікацію постачання, а також у перспективі – імплементацію CSRD, яка потенційно охоплюватиме сотні українських підприємств, формуючи підґрунтя для зеленої, конкурентоспроможної та євроінтегрованої післявоєнної відбудови.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз засвідчує, що війна росії проти України стала каталізатором переоцінки енергетичної залежності ЄС і одночасно прискорила перехід до відновлюваної енергетики як стратегічної альтернативи дорогому й ризикованому імпорту викопних енергоносіїв, однак «зелений перехід» переносить центр ризиків із ринку палива на ринки технологій, матеріалів, мережевої інфраструктури та регуляторного середовища. Встановлено, що стійкість ланцюгів постачання ВДЕ визначається поєднанням трьох груп детермінант: ресурсно-матеріальних (критичні мінерали, географічна концентрація видобутку та переробки); виробничо-технологічних (ефект масштабу, домінування окремих країн у виробництві компонентів, технологічні бар'єри інтеграції та зберігання); інституційно-торговельних (митні та нетарифні обмеження, механізми вуглецевого коригування, стандарти сталого фінансування й звітності). Це означає, що досягнення кліматичної нейтральності вимагає не лише нарощування встановлених

потужностей ВДЕ, а й формування політики «керованої диверсифікації» ланцюгів постачання, інвестування у мережі та довгострокове зберігання енергії, а також розвитку вимірюваності екологічних результатів для зниження ризиків грінвошингу.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з: розробкою кількісних індикаторів концентрації та уразливості ланцюгів постачання ВДЕ (з урахуванням критичних мінералів і торговельних бар'єрів); моделюванням сценаріїв впливу протекціонізму й CBAM-подібних інструментів на вартість «зелених» технологій та темпи декарбонізації; оцінюванням ефективності портфеля технологій зберігання (батареї, водень, pumped storage) у різних часових масштабах резервування; а також емпіричним аналізом того, як стандарти сталого фінансування та звітності змінюють структуру інвестицій, ризик-профілі проєктів і реальні екологічні результати на рівні секторів та компаній.

Список літератури

1. Паризька угода. ООН; Угода, Міжнародний документ від 12.12.2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_l61#Text (дата звернення: 28.11.2025 р.).
2. Пакет ЄС "Fit for 55" – це набір пропозицій щодо перегляду та оновлення законодавства ЄС і впровадження нових ініціатив, з метою забезпечення відповідності політики ЄС кліматичним цілям. URL: https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/13-ZK-Dosyagnennya-tsili-vugletsevoi-ney-tralnosti-analiz-nayavnyh-vugletsevyh-rynkiv-ta-instrumentiv-i-hnogo-regulyuvannya.pdf (дата звернення: 28.11.2025 р.).
3. Bacchus J. The Black Hole of National Security. CATO Policy Analysis. 2022. Vol. 936. URL: https://www.cato.org/sites/cato.org/files/2022-11/policy-analysis-936.pdf (дата звернення: 28.11.2025 р.).
4. Beise, Marian, and Klaus Rennings. 2005. Lead Markets and Regulation: A Framework for Analyzing the International Diffusion of Environmental Innovations. Ecological Economics. 52 (1). pp. 5–17.
5. Black, Simon, Ian Parry, and Karlygash Zhunussova. 2022. More Countries Are Pricing Carbon, but Emissions Are Still Too Cheap. International Monetary Fund (IMF) Blog.
6. Blakers A., Stocks M., Lu B., Cheng C. A review of pumped hydro energy storage. Prog. Energy. 2021. DOI: https://doi.org/10.1088/2516-1083/abeb5b.
7. BP Energy Outlook 2023. Energy Outlook. Energy economics. Home (bp.com).
8. BP Energy Outlook 2022. EO22 means Energy Outlook 2022.
9. Brandi, Clara, Jakob Schwab, Axel Berger, and Jean-Frédéric Morin. 2020. Do Environmental Provisions in Trade Agreements Make Exports from Developing Countries Greener? World Development. 129 (104899).
10. Byers, E.A., et al., 2016: Water and climate risks to power generation with carbon capture and storage. Environ. Res. Lett., 11(2), 24011, DOI: https://doi.org/10.1088/1748- 9326/11/2/024011.
11. Chernet Haregewoin, H., K. Alfredsen and H. Midttømme Grethe, 2014: Safety of hydropower dams in a changing climate. J. Hydrol. Eng., 19(3), 569–582, DOI: https://doi.org/10.1061/(ASCE)HE.1943-5584.000083.
12. Ciuriak D. Unfree Flow with No Trust: The Implications of Geoeconomics and Geopolitics for Data and Digital Trade. Centre for International Governance Innovation: Website. 14.02.2022. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.3963074.
13. Corey Lee Bell, Elena Collinson, Xunpeng Shi, 2023. The China Factor in Japan-South Korea Rapprochement. Dipl. URL: https://thediplomat.com/2023/05/the-china-factor-in-japan-south-korea-rapprochement/ (дата звернення: 28.11.2025 р.).
14. EEA, 2017: Climate Change, Impacts and Vulnerability in Europe 2016 – An Indicator-based Report. EEA Report No 1/2017. Publications Office of the European Union, Luxembourg, ISBN 978-92-9213-835-6. (424 pp).
15. Filippidis M., Filis G. Geopolitical risk and energy prices. Encyclopedia of Monetary Policy, Financial Markets and Banking. 2025. Vol. 3. Pp. 194-203. DOI: https://doi.org/10.1016/B978-0-44-313776-1.00132-X
16. Goldthau A., Hughes L. Protect global supply chains for low-carbon technologies. Nature 2020. №585. P. 28–30. DOI: https://doi.org/10.1038/d41586-020-02499-8.
17. Guo Y., Zheng H., Zeng Y., Fan W., Albahooth B., Bhuiyan R. A. Natural resources extraction of RCEP trade bloc: examining geopolitical risk and economic situation. Resources Policy. 2023. Vol. 86. P. 2. DOI: https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104227.
18. IEA The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions. Paris. 2021. DOI: https://doi.org/10.1787/f262b91c-en.

19. IEA. Global Energy Review: CO2 Emissions in 2021, IEA, Paris 2022. URL: https://www.iea.org/reports/global-energy-review-co2-emissions-in-2021-2 (дата звернення: 28.11.2025 р.).
20. IEA. Special Report on Solar PV Global Supply Chains. Int. Energy Agency. 2022. URL: https://www.iea.org/reports/solar-pv-global-supply-chains/executive-summary.
21. IEA. World Energy Outlook 2022, IEA. Paris. 2022. URL: https://www.iea.org/reports/worldenergy-outlook-2022 (дата звернення: 28.11.2025 р.).
22. IPCC Sixth Assessment Report. 2023. URL: https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/ (дата звернення: 28.11.2025 р.).
23. IPCC, 2022: Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [H.-O. Pörtner, D.C. Roberts, M. Tignor, E.S. Poloczanska, K. Mintenbeck, A. Alegría, M. Craig, S. Langsdorf, S. Löschke, V. Möller, A. Okem, B. Rama (eds.)]. Cambridge University Press. Cambridge University Press, Cambridge, UK and New York, NY, USA, 3056 pp., DOI: https://doi.org/10.1017/9781009325844.
24. Jacobsen, Stine, and Nikolaj Skydsgaard. 2022. Denmark agrees corporate carbon tax. Reuters. 24 June.
25. Koks, E., R. Pant, S. Thacker and J.W. Hall, 2019a: Understanding business disruption and economic losses due to electricity failures and flooding. Int. J. Disaster Risk Sci., 10(4), 421–438, DOI: https://doi.org/10.1007/s13753-019-00236-y.
26. Krishnan, Aarti, Valentina De Marchi, and Stefano Ponte. 2022. Environmental Upgrading and Downgrading in Global Value Chains: A Framework for Analysis. Economic Geography. 99. pp. 25–50.
27. Michael Harley, 2023. China Overtakes Japan As The World's Biggest Exporter Of Passenger Cars [WWW Document]. Forbes. URL: https://www.forbes.com/sites/michaelharley/2023/05/22/china-overtakes-japan-as-the-worlds-biggestexporter-of-passenger-cars/?sh=3db6db642c4f (дата звернення: 28.11.2025 р.).
28. Nepal R., Deng Y., Dong K. Going with the flow: How does global energy value chain adapt to geopolitical risks? Energy Economics. 2025. Vol. 144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.eneco.2025.108288.
29. Pata U. K., Alola A. A., Erdogan S., Kartal M. T. The influence of income, economic policy uncertainty, geopolitical risk, and urbanization on renewable energy investments in G7 countries. Energy Economics. 2023. Vol. 128. DOI: https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.107172.
30. Pechan, A. and K. Eisenack, 2014: The impact of heat waves on electricity spot markets. Energy Econ., 43, 63–71, DOI: https://doi.org/10.1016/j.eneco.2014.02.006.
31. Ranasinghe R., A.C. Ruane, R. Vautard, N. Arnell, E. Coppola, F.A. Cruz, S. Dessai, A.S. Islam, M. Rahimi, D. Ruiz Carrascal, J. Sillmann, M.B. Sylla, C. Tebaldi, W. Wang and R. Zaaboul, 2021: Climate Change Information for Regional Impact and for Risk Assessment. In: Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, A. Pirani, S. L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M. I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J. B. R. Matthews, T. K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi, R. Yu and B. Zhou (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge. In press.
32. Roberts A., Moraes H. Ch., Ferguson V. Toward a Geoeconomic Order in Trade and Investment. Journal of International Economic Law. 2019. Vol. 22(4). Pp. 655-676. DOI: https://doi.org/10.1093/jiel/jgz036
33. Salminen, Jaakko, Mikko Rajavuori, Mika Viljanen, and Agnes Hellner. 2022. Greenhouse Gas Emissions in Global Value Chains: Governance, Regulation and Liability. Copenhagen Business School Law Research Paper Series No. 22-05. Copenhagen.
34. SET plan progress report 2025. – URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4514d861-b56a-11f0-b37f-01aa75ed71a1/language-en (дата звернення: 28.11.2025 р.).35. Tabelin, Carlito Baltazar, Jessica Dallas, Sophia Casanova, Timothy Pelech, Ghislain Bournival, Serkan Saydam, and Ismet Canbulat. 2021. Towards a Low-Carbon Society: A Review of Lithium Resource Availability, Challenges and Innovations in Mining, Extraction and Recycling, and Future Perspectives. Minerals Engineering.163 (106743).
36. Weber, J., et al., 2018: Impact of climate change on backup energy and storage needs in wind-dominated power systems in Europe. PLoS ONE, 13(8), DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0201457.

References

1. Paris Agreement. (2015). United Nations. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_l61#Text [in Ukrainian].
2. European Commission. (2021). *Fit for 55: Delivering the EU's 2030 climate target through legislative reform*. https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/13-ZK-Dosyagnennya-tsili-vugletsevoi-ney-tralnosti-analiz-nayavnyh-vugletsevyh-rynkiv-ta-instrumentiv-i-hnogo-regulyuvannya.pdf [in Ukrainian].
3. Bacchus, J. (2022). *The black hole of national security* (Policy Analysis No. 936). Cato Institute. https://www.cato.org/sites/cato.org/files/2022-11/policy-analysis-936.pdf [in English].

4. Beise, M., & Rennings, K. (2005). Lead markets and regulation: A framework for analyzing the international diffusion of environmental innovations. *Ecological Economics, 52*(1), 5–17. [in English] https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.06.007.
5. Black, S., Parry, I., & Zhunussova, K. (2022). More countries are pricing carbon, but emissions are still too cheap. *IMF Blog*. https://www.imf.org/en/Blogs [in English].
6. Blakers, A., Stocks, M., Lu, B., & Cheng, C. (2021). A review of pumped hydro energy storage. *Progress in Energy*. [in English]DOI: https://doi.org/10.1088/2516-1083/abeb5b.
7. BP. (2023). *BP energy outlook 2023*. https://www.bp.com/energyoutlook [in English].
8. BP Energy Outlook 2022. EO22 means Energy Outlook 2022 [in English].
9. Brandi, C., Schwab, J., Berger, A., & Morin, J.-F. (2020). Do environmental provisions in trade agreements make exports from developing countries greener? *World Development, 129*, Article 104899. [in English] https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104899.
10. Byers, E. A., et al. (2016). Water and climate risks to power generation with carbon capture and storage. *Environmental Research Letters, 11*(2), Article 024011. [in English] https://doi.org/10.1088/1748-9326/11/2/024011.
11. Chernet, H., Alfredsen, K., & Midttømme, G. H. (2014). Safety of hydropower dams in a changing climate. *Journal of Hydrologic Engineering, 19*(3), 569–582. [in English] https://doi.org/10.1061/(ASCE)HE.1943-5584.0000836.
12. Ciuriak, D. (2022). *Unfree flow with no trust: The implications of geoeconomics and geopolitics for data and digital trade*. Centre for International Governance Innovation. [in English] https://doi.org/10.2139/ssrn.3963074.
13. Corey Lee Bell, Elena Collinson, Xunpeng Shi. (2023). The China Factor in Japan-South Korea Rapprochement. Dipl. URL https://thediplomat.com/2023/05/the-china-factor-in-japan-south-korea-rapprochement/ [in English].
14. European Environment Agency. (2017). *Climate change, impacts and vulnerability in Europe 2016: An indicator-based report* (EEA Report No. 1/2017). Publications Office of the European Union. [in English].
15. Filippidis, M., & Filis, G. (2025). Geopolitical risk and energy prices. In *Encyclopedia of monetary policy, financial markets and banking* (Vol. 3, pp. 194–203). Elsevier. [in English] https://doi.org/10.1016/B978-0-44-313776-1.00132-X.
16. Goldthau, A., & Hughes, L. (2020). Protect global supply chains for low-carbon technologies. *Nature, 585*, 28–30. [in English] https://doi.org/10.1038/d41586-020-02499-8.
17. Guo, Y., Zheng, H., Zeng, Y., Fan, W., Albahooth, B., & Bhuiyan, R. A. (2023). Natural resources extraction of RCEP trade bloc: Examining geopolitical risk and economic situation. *Resources Policy, 86*, Article 104227. [in English] https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104227.
18. International Energy Agency. (2021). *The role of critical minerals in clean energy transitions*. [in English] https://doi.org/10.1787/f262b91c-en.
19. International Energy Agency. (2022a). *Global energy review: CO_2 emissions in 2021*. https://www.iea.org/reports/global-energy-review-co2-emissions-in-2021-2 [in English].
20. International Energy Agency. (2022b). *Special report on solar PV global supply chains*. https://www.iea.org/reports/solar-pv-global-supply-chains/executive-summary [in English].
21. International Energy Agency. (2022c). *World energy outlook 2022*. https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022 [in English].
22. Intergovernmental Panel on Climate Change. (2023). *Sixth assessment report*. https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/ [in English].
23. Intergovernmental Panel on Climate Change. (2022). *Climate change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability*. Cambridge University Press. [in English] https://doi.org/10.1017/9781009325844.
24. Jacobsen, S., & Skydsgaard, N. (2022, June 24). Denmark agrees corporate carbon tax. *Reuters*. [in English].
25. Koks, E., Pant, R., Thacker, S., & Hall, J. W. (2019). Understanding business disruption and economic losses due to electricity failures and flooding. *International Journal of Disaster Risk Science, 10*(4), 421–438. [in English] https://doi.org/10.1007/s13753-019-00236-y.
26. Krishnan, A., De Marchi, V., & Ponte, S. (2022). Environmental upgrading and downgrading in global value chains: A framework for analysis. *Economic Geography, 99*, 25–50 [in English].
27. Michael Harley, 2023. China Overtakes Japan As The World's Biggest Exporter Of Passenger Cars [WWW Document]. Forbes. URL: https://www.forbes.com/sites/michaelharley/2023/05/22/china-overtakes-japan-as-the-worlds-biggestexporter-of-passenger-cars/?sh=3db6db642c4f [in English].
28. Nepal, R., Deng, Y., & Dong, K. (2025). Going with the flow: How does the global energy value chain adapt to geopolitical risks? *Energy Economics, 144*, Article 108288. [in English] https://doi.org/10.1016/j.eneco.2025.108288.

29. Pata, U. K., Alola, A. A., Erdogan, S., & Kartal, M. T. (2023). The influence of income, economic policy uncertainty, geopolitical risk, and urbanization on renewable energy investments in G7 countries. *Energy Economics, 128*, Article 107172. [in English] https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.107172.
30. Pechan, A., & Eisenack, K. (2014). The impact of heat waves on electricity spot markets. *Energy Economics, 43*, 63–71. [in English] https://doi.org/10.1016/j.eneco.2014.02.006.
31. Ranasinghe, R., et al. (2021). Climate change information for regional impact and risk assessment. In V. Masson-Delmotte et al. (Eds.), *Climate change 2021: The physical science basis*. Cambridge University Press [in English].
32. Roberts, A., Moraes, H. C., & Ferguson, V. (2019). Toward a geoeconomic order in trade and investment. *Journal of International Economic Law, 22*(4), 655–676. [in English] https://doi.org/10.1093/jiel/jgz036.
33. Salminen, J., Rajavuori, M., Viljanen, M., & Hellner, A. (2022). *Greenhouse gas emissions in global value chains: Governance, regulation and liability* (CBS Law Research Paper No. 22-05). Copenhagen Business School [in English].
34. SET plan progress report 2025. – URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4514d861-b56a-11f0-b37f-01aa75ed71a1/language-en [in English].
35. Tabelin, C. B., et al. (2021). Towards a low-carbon society: A review of lithium resource availability, challenges and innovations. *Minerals Engineering, 163*, Article 106743 [in English].
36. Weber, J., et al. (2018). Impact of climate change on backup energy and storage needs in wind-dominated power systems in Europe. *PLoS ONE, 13*(8). [in English] https://doi.org/10.1371/journal.pone.0201457.

Valerii Mytsenko, Associate Professor, PhD in Pedagogics (Candidate of Pedagogical Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Directions of Green Transition Strategy in Global Value Chains

The article examines the transformation of the European Union's energy supply chains in the context of russia's full-scale war against Ukraine and sanctions pressure on the russian energy sector, which have caused a reorientation from the pipeline model to imports of liquefied natural gas and, at the same time, have increased the importance of renewable energy as the basis for decarbonization and reducing import dependence. The aim of the study is to provide a scientific and methodological substantiation of the interrelationships between geopolitical shocks, climate policy, and the structural restructuring of global value chains in renewable energy from the perspective of simultaneously ensuring energy security, competitiveness, and climate neutrality.

It is substantiated that the substitution of traditional liquefied natural gas supplies from distant markets is accompanied by increased transaction costs, logistical risks, and infrastructural constraints, which raise the "cost" of energy security and highlight the need to develop a more autonomous architecture of energy provision. Based on a generalization of contemporary approaches to the analysis of Global Value Chains and the "green transition," the determinants of the revision of energy value chains after 2022 are systematized. The key vulnerabilities of renewable energy supply chains are identified, including the concentration of component and material production in a limited number of countries, dependence on critical minerals, protectionism and trade barriers, technological intermittency of generation, and the lack of long-term storage capacity.

It has been proven that the "green transition" shifts the center of systemic risks from the fuel market to the markets of technologies, raw materials, network infrastructure, and institutional regulation (including carbon adjustment mechanisms, sustainable financing standards, and corporate reporting), forming new requirements for supply chain sustainability management. The policy of managed diversification of renewable energy sources supply chains, investment in networks and storage technology portfolios, as well as strengthening the measurability of environmental results to minimize greenwashing risks, is justified.

digital transformation, global value chains, sustainable development, green transition, cybersecurity, ESG strategies, digital risks.

Одержано (Received) 02.12.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 12.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 303.722.3:631.1.517.11 **JEL Classification Q01, Q 13**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).26-38

Ю.В. Кернасюк, канд. екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна
І.В. Чехова, канд. екон. наук
Інститут олійних культур НААН, сел. Сонячне, Запорізький район, Запорізька область, Україна

Стратегічні засади переходу галузі олійних культур на сталий розвиток

У статті розглядаються стратегічні засади переходу галузі олійних культур на сталий розвиток, що є актуальним у контексті глобальних викликів, пов'язаних із змінами клімату, зменшенням природних ресурсів та зростанням населення. Олійні культури, такі як соняшник, соя та ріпак, відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та економічному розвитку, проте їхнє виробництво часто супроводжується негативними екологічними наслідками. Мета дослідження полягає у визначенні стратегічних засад переходу галузі олійних культур на сталий шлях розвитку у відповідь на кліматичні виклики, виснаження ресурсів та зростання попиту на продовольство. Методологія дослідження включає системний міждисциплінарний підхід, поєднання аналізу аграрних політик, огляду закордонних наукових джерел та практик сталого розвитку аграрного виробництва. Застосовані методи та підходи, які включають критичний аналіз літератури та порівняльний аналіз стратегій на глобальному та національному рівнях

Аналізуються основні проблеми, з якими стикається галузь олійних культур, включаючи виснаження ґрунтів, забруднення водних ресурсів та зниження біорізноманіття. Визначено, що для досягнення сталого розвитку необхідно впроваджувати інноваційні технології, які дозволять зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Зокрема, акцентується увага на використанні інтегрованих систем управління, які поєднують агрономічні, економічні та екологічні аспекти. Успішна реалізація стратегій переходу до сталого розвитку вимагає комплексного підходу, що включає не лише технологічні інновації, але й соціальні зміни, які сприятимуть формуванню екологічної свідомості у суспільстві. Перехід галузі олійних культур на сталий розвиток є не лише необхідністю, але й можливістю для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Реалізація запропонованих стратегій дозволить забезпечити продовольчі і економічну безпеку, зберегти екологічну рівновагу та сприяти соціальному розвитку сільських територій.

Наукова та практична цінність полягає в узагальнені міждисциплінарних підходів до оцінки сталості олійного сектору. Пропонується методична основа для подальших досліджень агроекологічних інновацій, а також стратегії й конкретні заходи щодо політики підтримки, що можуть бути використані органами влади та агробізнесом для планування й реалізації проектів переходу галузі на сталий розвиток.
додана вартість, оптимізація, ефективність, рентабельність, низьковуглецева економіка, інноваційні технології

Постановка проблеми та її актуальність. Перехід галузі олійних культур на сталий розвиток вимагає інтеграції екологічних, економічних та соціальних принципів у всі ланки виробництва від насіннєвого матеріалу до переробки й збуту. Стратегічні засади цього переходу передбачають застосування ресурсоефективних інноваційних технологій, зниження викидів парникових газів і підвищення стійкості ланцюгів постачання до кліматичних та ринкових викликів. Упровадження чіткої аграрної політики підтримки аграріїв, залучення інвестицій та інновації, а також синергія науки і дорадництва мають забезпечити передумови для формування принципово нового інституціонального середовища конкурентоспроможного та екологічно відповідального сталого розвитку в XXI столітті.

Сталий розвиток аграрного виробництва слід розглядати як безперервний і незворотний процес, що базується на інтегрованому управлінні природними ресурсами, впровадженні інноваційних агротехнік та соціально-економічних механізмів для

© Ю.В. Кернасюк, І.В. Чехова, 2025

забезпечення довгострокової продуктивності, екологічної стійкості і продовольчої та економічної безпеки, а також передбачає цілеспрямовані зміни, засновані на наукових і технологічних досягненнях. Цей підхід спрямований на забезпечення ефективного функціонування агросфери в інтересах як сучасного, так і майбутніх поколінь.

Необхідність переходу вітчизняного аграрного сектору економіки до сталих практик господарської діяльності зумовлена тим, що зростаючі темпи споживання в світі рослинних жирів протягом останніх тридцяти років призвели до збільшення їх експорту та суттєвих змін у структурі посівних площ в різних регіонах держави, де олійні культури стали домінуючими, витісняючи інші, не менш важливі для продовольчої безпеки сільськогосподарські культури. При цьому соняшник, як основна олійна культура, вирізняється високою прибутковістю та ліквідністю, що сприяло досить швидкому зростанню його частки на ринку. Наразі соняшник займає провідну позицію, тоді як вирощування ріпаку залишається обмеженим. При цьому, посівні площі під соєю, що тривалий час вважалася як альтернативна надмірному розширенню соняшнику, скорочуються.

Важливими аспектами проблеми сталого розвитку в галузі олійних культур є невідповідність між економічними цілями та соціальними і екологічними наслідками від розширення їх виробництва. Це зумовлює актуальність досліджень та потребує зосередження уваги на концептуально нових підходах вивчення даного питання в контексті адаптації у відповідь на глобальні виклики та трансформації продовольчих систем до низьковуглецевого сталого розвитку через кліматичні зміни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню різних аспектів сталого розвитку присвячено численні роботи представників основних наукових напрямків фундаментальних та прикладних наук. Особливий акцент в дослідженнях останніми роками зосереджено на питаннях забезпечення сталого розвитку в аграрному секторі економіки. Зокрема, в роботах дослідників R. Laurett [13], A. Bukharbayeva [5], B. Kalinowska [11], E. Eliseu [8], L. Moldavan [16]. Окремі дослідження зосереджують увагу на екологічних аспектах та енергетичному переході в контексті досягнення сталого розвитку. Зокрема, це відображено в роботах S. Jha [10], A. Cherp [6], K. Halttunen [9], B. Shvets [20], C. Pahl-Wostl [17]. Дослідження в галузі аграрного виробництва та ефективного вирощування олійних культур зараз мають вирішальне значення для сталого розвитку, оскільки дозволяють збільшити врожайність при одночасному зменшенні використання хімічних добрив та обмежених водних ресурсів, а також сприяють декарбонізації. Зокрема, в нових роботах Li [14], Kekeli. [12], Wei P. [23], Alcock [2], відображено цей аспект сталого розвитку. Подібні наукові підходи спрямовують на прискорений перехід галузі до низьковуглецевих практик за рахунок вибору більш стійких сортів, прийняття агроекологічних практик та оптимізації виробничих циклів. Як наслідок, такі дослідження підтримують продовольчу безпеку, економічну стійкість аграріїв та дотримання вимог ринку до «зелених» продуктів.

Нова парадигма сталого розвитку актуалізує сучасні дослідження з розробки національних стратегій, що узгоджують політику декарбонізації і виробництва олійних культур з глобальними Цілями сталого розвитку 2030. При цьому дані наукових досліджень вказують на ефективність застосування при вирощуванні олійних культур ресурсозберігаючих технологій та точного землеробства для зниження витрат води й поживних речовин, диверсифікації сівозмін і використанні покривних культур, що підвищує стійкість ґрунтів і зменшує ерозію, а економічний аналіз наголошує на потребі використання додаткових стимулів і фінансових механізмів для малого й середнього агробізнесу, щоб масштабувати впровадження сталих практик. Крім того відомо, що освітні програми та консультації підвищують готовність фермерів до інновацій. Для оцінки ефективності впливу цих заходів необхідно додатково також

проводити системний моніторинг викидів парникових газів і збереження біорізноманіття як частини критеріїв сталості. Водночас, інтеграція в ці практики ринкових інструментів, зокрема сертифікації і екологічних стандартів, може забезпечити доступ до преміальних світових аграрних ринків і стимулювати перехід галузі олійних культур на стійкий та збалансований розвиток.

Інший важливий аспект досліджень пов'язаний з тим, що кліматичні зміни є значною загрозою для сільського господарства в усьому світі, оскільки знижують врожайність сільськогосподарських культур, продуктивність тварин та загрожують продовольчій безпеці [23]. Інтенсивне рослинництво та післязбиральні процеси є ключовими джерелами викидів парникових газів при виробництві рослинних олій [2]. Рамкова програма сталого розвитку ООН пропонує раціональне управління ресурсами країни, спрямоване на збереження та зміцнення потенціалу громад. Ресурси розуміються в широкому сенсі, включаючи природний і людський капітал, а також матеріальний капітал. Для цього суб'єктам господарювання необхідно інтегрувати економічні, соціальні та екологічні підходи в управління виробничими процесами [16].

У сучасній науковій дискусії існує множинність визначень поняття сталого сільського господарства. Останнім часом висвітлено різноманітні мотивуючі та впливові фактори для фермерів, а також бар'єри на шляху переходу до більш сталих практик. Впровадження таких практик може принести ряд позитивних ефектів і переваг [13]. Також вже запропоновано теоретичні та прикладні підходи до обґрунтування пріоритетних стратегій розвитку сільського господарства та вдосконалення механізмів державного управління, спрямованих на перехід до доктрини сталого розвитку через активізацію заходів з адаптації технологічних процесів до зміни клімату, створення та впровадження нових сортів, розвиток генетичних технологій у селекції тварин, використання цифровізації та підтримку розвитку промислового потенціалу [5]. Разом з тим, соціальний вимір сталого розвитку має бути пріоритетним у загальній стратегії розвитку сільського господарства [11]. В цілому глобальна трансформація аграрного виробництва та світових продовольчих систем в контексті «зеленого» переходу та структурні зміни в галузі переробки олійних культур потребують детального аналізу і вивчення їх впливу на сталий розвитку галузі та обґрунтування нових підходів до її функціонування.

Постановка завдання. Метою даної публікації є висвітлення теоретичних положень та уточнення сутності сталого розвитку галузі основних олійних культур в сучасних умовах трансформаційних змін та глобальних викликів. У процесі дослідження використовувалися методи: абстрактно-логічний (при обґрунтуванні теоретичних положень щодо сутності сталого розвитку, аналітичний (при аналізі і порівнянні проблем розвитку галузі олійних культур); монографічний (при перевірці теоретичних положень і методичних підходів на прикладі концепції сталого розвитку).

Виклад основного матеріалу. Сталий розвиток походить від англійського словосполучення Sustainable development. Це термін, який є досить поширеним у науковій літературі. У вітчизняних наукових колах досить активно дискутують щодо достовірності та досконалості перекладу з англійської мови терміну «sustainability». Частина науковців відстоює позицію, що коректним є переклад даного терміну як «збалансований». Тобто мається на увазі збалансований розвиток, а не сталий. Інші дослідники дотримуються позиції, згідно якої правильно буде тлумачити цей термін як «сталий», тобто сталий розвиток (табл. 1).

На загальне переконання сталий та збалансований розвиток нині стає основним напрямком регулювання у різних сферах економічної діяльності, включаючи сільське господарство. У контексті глобалізації національні економіки стають взаємозалежними та взаємодіють в межах світової економічної системи, поділяючи спільні цінності і

закономірності розвитку, проблеми та виклики. Це обумовлює необхідність системного розгляду існуючих проблем.

Таблиця 1 – Основні погляди на розуміння поняття сталого розвитку

Дефініція	Автори та джерела публікацій
Сталий або стійкий розвиток	Римський клуб (1972). "Межі зростання" (The Limits to Growth) [15]. Brundtland G. (1987). "Наше спільне майбутнє" (Our Common Future) [4]. Shi et al. (2019). " Еволюція теорії сталого розвитку: типи, цілі та перспективи дослідження " (The Evolution of Sustainable Development Theory: Types, Goals, and Research Prospects) [19]. United Nations (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development (Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development; United Nations) [22].
Збалансований розвиток	Комісія ООН з питань сталого розвитку (1992). "Порядок денний на XXI століття" (Agenda 21) [1]. Porter M. (1990). (Competitive Advantage) [18]. United Nations. Development Programme. In Governance for Sustainable Development; United Nations: New York, NY, USA, 2014. [21]. de Andrade Lima, M., Mazon, G., Castro, B.C.G., BocaSanta, S.L., de Andrade Guerra, J.B.S.O. (2021). Strategic Planning for a Sustainable Development Centre Using the Balanced Scorecard [7]. Basheer, M., Nechifor, V., Calzadilla, A. et al. (2022). Balancing national economic policy outcomes for sustainable development [3].

Джерело: розроблено авторами на підставі літературного огляду

Перехід до сталого розвитку у виробництві олійних культур є стратегічною необхідність для зменшення вразливості продовольчих ланцюгів та адаптації до кліматичних ризиків. На зміну традиційній парадигмі «максимізації врожайності та прибутковості за будь-яку ціну» має прийти стратегія підтримання сталого балансу між врожайністю, збереженням ґрунтів та збереженням біорізноманіття. Це передбачає впровадження нових економічних принципів господарювання, які стимулюватимуть мінімальний обробіток ґрунту, дотримання сівозмін та введення покривних культур для відновлення органічної речовини та структури, а також використання сортів, стійких до посухи, хвороб та високих температур. Водночас необхідний перехід на енергоефективні рішення та відновлювані джерела енергії в тваринництві та переробних підприємствах, що зменшить викиди та експлуатаційні витрати. Раціональне та цілеспрямоване застосування добрив та засобів захисту, підкріплене інтегрованими системами захисту рослин та цифровим моніторингом, дозволить зменшити забруднення довкілля та підвищити економічну ефективність. Питання нині стоїть в площині пошуку оптимальної структури виробництва олійних культур, яка б виповідала з однієї сторони принципам регіональної смарт-спеціалізації, а з іншої дотриманню норм екологічного землекористування та економічним інтересам.

Соняшник забезпечує найвищий вихід олії на одиницю площі, через що домінує у вітчизняному аграрному виробництві. Фактично близько 98 % внутрішнього виробництва олії отримують при переробці саме цієї сільськогосподарської культури. Це робить соняшник стратегічною олійною культурою. Проте негативним аспектом є те, що висока рентабельність вирощування соняшнику стимулює інтенсивне розширення посівних площ, одночасно створюючи ризики для агроекосистеми й стабільності виробництва через високу варіацію урожайності внаслідок кліматичних

змін. Якщо не впроваджувати стійкі практики, зокрема ротацію культур, збереження родючості ґрунту, контроль хвороб і шкідників, оптимізацію водокористування, то в найближчій перспективі аграрний сектор матиме значні екологічні проблеми та зниження обсягів виробництва через негативний вплив кліматичного фактору та ресурсні обмеження.

На відміну від соняшнику соя є важливою білково-олією культурою з широким використанням у кормовиробництві та харчовій промисловості. В її випадку критично важливі питання саме у підвищенні врожайності через адаптовані сорти та агротехніку, зниження залежності від імпортного посівного насіння, добрив і пестицидів, а також розвиток місцевих ланцюгів переробки для створення доданої вартості. Наприклад, виробництво таких продуктів глибокої переробки сої як протеїнових концентратів, олій для харчової промисловості, бобових продуктів, значно підвищує експортний потенціал галузі.

Ріпак особливо цінна олійна культура, що завдяки універсальній здатності краще використовувати запаси вологи в ґрунту й забезпечувати ранній старт вегетації, підвищує загальну продуктивність агроекологічної системи. Озимий ріпак також може відігравати роль у системах сівозмін як покривна культура, зменшуючи ерозію та сприяючи накопиченню органічної речовини в ґрунті. Оскільки вітчизняний аграрний сектор є одним із значних світових виробників і експортерів олійних, питання сталого розвитку галузі набувають масштабного значення. Тому важливо вдосконалити аграрні політики для забезпечення сталості та продовольчої і економічної безпеки, що мають включати наступні напрямки.

Агроекологічна стійкість:

– впровадження збалансованої сівозміни й покривних культур для відновлення родючості ґрунту;

– зменшення ерозії й деградації ґрунтів через мінімальну або нульову систему обробітку ґрунту;

– управління водними ресурсами, включно з точковим зрошенням та заходами збереження вологи.

Економічна стійкість:

– диверсифікація вирощування олійних культур для зниження ринкових ризиків і залежності від однієї монокультури;

– розширення переробних потужностей і локалізація доданої вартості на регіональному рівні (екстракція олії, виробництво кормів, біопалива);

– розвиток страхових та фінансових інструментів для пом’якшення кліматичних і цінових шоків.

Соціальна стійкість:

– підтримка малих й середніх фермерів через технічну допомогу, доступ до ринків і кредитів;

– створення робочих місць у переробці та логістиці;

– підвищення продовольчої безпеки шляхом збалансованого розподілу ресурсів між експортом та внутрішнім споживанням.

Технологічна та інституційна трансформація:

– інвестиції в селекцію стійких сортів (до посухи, хвороб, шкідників);

– цифрові інструменти для точного землеробства і моніторингу витрат ресурсів;

– політика й державне регулювання, що стимулюють екологічно відповідальні практики (стандарти якості, субсидії за сталі практики, системи сертифікації).

Інтегрований підхід, що поєднує ці напрямки, дозволить не лише зберегти високі показники виробництва олійних культур, але й підвищити стійкість усієї аграрної галузі до кліматичних змін, а також сприятиме розвитку екосистемних послуг

та посиленню національної та глобальної продовольчої й економічної безпеки в умовах викликів кліматичної кризи. Координація політик, інвестицій у дослідження та розвиток інфраструктури, а також навчання фермерів і стимулювання зелених інвестицій мають створити інституціональні умови для прояву синергетичного ефекту, який відкриє нові можливості з адаптації аграрного сектору до майбутніх викликів.

В цілому проблема забезпечення сталого розвитку в аграрному виробництві є складною і багатогранною. Її виникнення викликане декількома чинниками, серед яких можна виділити найбільш впливові:

- державна аграрна політика;
- економічний механізм;
- екологічні проблеми;
- соціальні проблеми;
- антропогенна інтенсивність використання сільськогосподарських земель, що негативно впливає на їх відтворення.

До цього переліку, з урахуванням поточної ситуації, слід також додати зміни логістичних шляхів, різке коливання цін на готову продукцію на внутрішньому і глобальному ринку, проблеми в ланцюга постачання внаслідок зростання міжнародної геополітичної напруги, ліквідацію наглядових функцій державного моніторингу у питаннях насіннєвого контролю, імпортозалежність від постачання посівного насіння соняшнику, сої, ріпаку, тощо.

Проблеми зі сталим розвитком галузі олійних культур тісно взаємопов’язані з збереженням стабільності соціально-економічних відносин та підвищенням рівня якості життя населення, а також забезпеченням продовольчої безпеки, оскільки споживання продуктів харчування є базовою потребою людини, що є однією з основних умов її існування, закладених природою. До ключових індикаторів, що характеризують стан продовольчої безпеки відносять добову енергетичну цінність споживання, тобто забезпечення раціону харчування людини основними видами продуктів. Однією із важливих груп продуктів харчування людини є рослинні олії, зокрема соняшникова олія. Крім того, олійні культури є важливою складовою у харчовій, косметичній, фармацевтичній промисловості.. Ця олія досить широко використовується у виробництві харчових продуктів (маргарин, консерви, хліб, кондитерські вироби тощо), а також у лакофарбовій промисловості та біоенергетиці. Також в процесі переробки насіння соняшнику окрім рослинної олії отримують макуху або шрот, які є цінними кормовими інгредієнтами в годівлі для тварин.

В останні роки сформувалася тенденція до зростання попиту на соняшникову олію на світовому ринку продовольства, особливо в країнах Європи, Азії та Північної Америки, що зумовлює потребу в постійному розвитку, технічному переоснащенні та нарощуванні обсягів виробництва якісної олійно-жирової продукції. Збільшення глобального рівня споживання соняшникової олії є наслідком зростання населення світу, що відкриває як додаткові можливості для виробників з нарощування обсягів переробки насіння соняшнику та виробництва рослинної олії для реалізації свого експортного потенціалу, так і екологічні проблеми.

При цьому екологізація аграрного виробництва передбачає забезпечення розширеного відтворення природних ресурсів шляхом вдосконалення технології, організації матеріального виробництва, підвищення ефективності їх використання. В олійній галузі поки з цим є значні проблеми, зокрема пов’язані з понаднормативним розширення посівних площ соняшнику, що загрожує екологічній цілісності агроландшафтів, біорізноманіттю, збереженню родючості ґрунтів.

Важливою частиною трансформації галузі олійних культур на принципах сталості є інвестиції в наукові дослідження та розробки, цифровізацію з використанням

супутникового моніторингу та датчиків ґрунту для прийняття обґрунтованих рішень, а також масштабне навчання фермерів, без якого інновації будуть досить повільно впроваджуватися. Економічні моделі сталого розвитку галузі потребують врахування також довгострокової цінності ґрунту, води та клімату як екосистемних ресурсів. Передусім, слід стимулювати впровадження екологічно чистих виробничих ліній та замкнутих циркулярних технологій рециклінгу використання води на переробних підприємствах. Паралельно розвиток ринку біопродуктів та функціональних олій створить додаткові стимули для екологічно чистого виробництва, а моніторинг та звітність за показниками сталого розвитку знижуватиме вуглецевий слід, використання води та сприятиме опосередковано збереженню ґрунтів. Ці заходи мають зробити «зелений» енергетичний перехід більш керованим відповідно до цілей сталого розвитку. Міжсекторальна співпраця аграріїв, переробників, торгівельних і збутових мереж, наукових центрів та держави прискорить впровадження комплексних рішень, а фінансові інструменти, такі як зелені облігації, страхування кліматичних ризиків та платежі за екосистемні послуги зроблять цей перехід економічно обґрунтованим для виробників та системно стійким для галузі в цілому.

На наше переконання, сталий розвиток галузі олійних культур має охоплювати весь ланцюг формування доданої вартості від виробництва насіння олійних культур і до реалізації готової продукції та екологічно відповідального використання побічних та супутніх продуктів переробки насіння. На рис. 1. представлено перспективну модель розвитку галузі олійних культур на основі принципів сталого розвитку. Ця модель базується на 4 основних засадах: інтенсифікації, досягнені вуглецевої нейтральності, глибокій переробці та збільшені доданої вартості.

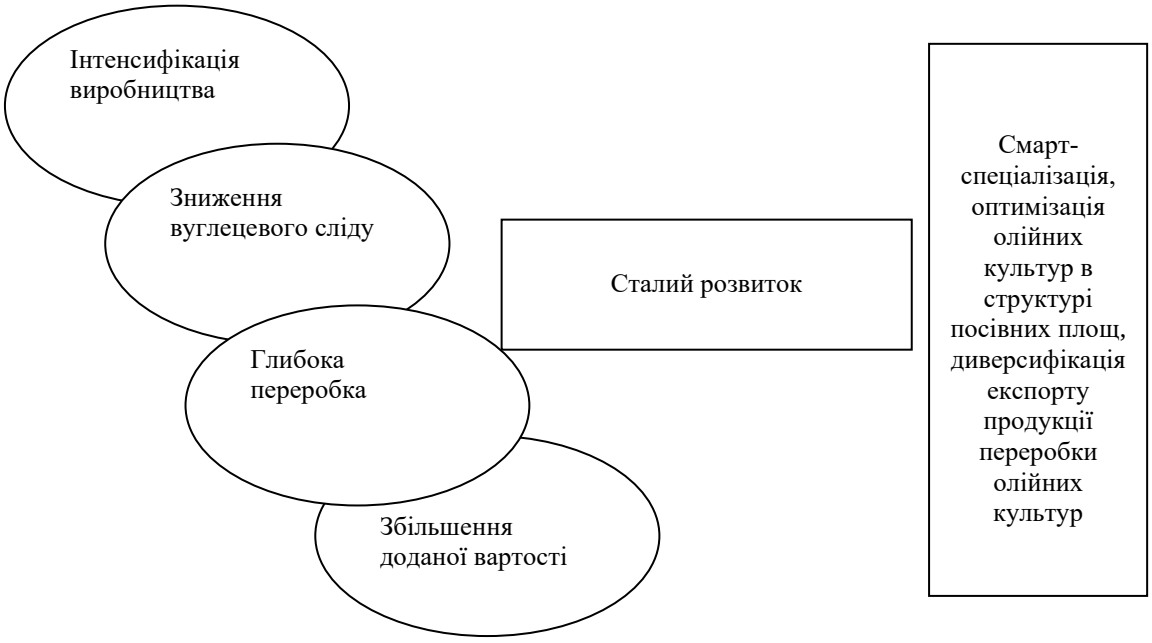

Рисунок 1 – Модель сталого розвитку галузі олійних культур та основні складові її елементи в контексті адаптації до кліматичних змін та «зеленого» енергетичного переходу

Джерело: розроблено авторами

До ознак сталого розвитку галузі переробки насіння основних олійних культур необхідно віднести:

- стабільний, стійкий, незворотний процес вирощування, переробки соняшнику, сої, ріпаку та споживання продуктів їх переробки на основі формування оптимальних ланцюгів високої доданої вартості;

- досягнення максимального рівня потенціалу урожайності, олійності, білку насіннєвого матеріалу соняшнику, сої, ріпаку;

- застосування в практичних умовах пластичних та пристосованих до зміни кліматичних умов гібридів олійних культур;

- дотримання ринкової рівноваги між попитом і пропозиції соняшнику, сої, ріпаку, тобто здатність підтримувати стійкі темпи розвитку галузі переробки насіння основних олійних культур;

- збереження й відтворення навколишнього природного середовища та біорізноманіття, задоволення потреб населення в якісних і безпечних продуктах харчування на основі інтеграційних практик вирощування та переробки олійних культур;

- отримання високоякісної сировини з високим вмістом олії за умови чіткої організації всіх виробничих процесів;

- дотримання оптимальних термінів збору, належних умов післязбиральної обробки та зберігання насіння олійних культур;

- застосування сучасних технологій, врахування агрономічних особливостей кожної культури та дотримання технологічної дисципліни;

- мінімізація виробничих витрат за умов дотримання економічних, соціальних та екологічних цілей сталого розвитку;

- врахування інтересів сьогоднішніх і майбутніх поколінь в розвитку галузі олійних культур.

Стратегічні сценарії розвитку галузі олійних культур у контексті кліматичних змін вимагають адаптивних підходів, щоб зберегти продуктивність і зменшити ризики. Ці стратегії передбачають впровадження інноваційних технологій, які сприятимуть не лише підвищенню стійкості культур до екстремальних погодних умов, таких як посухи та повені, але й забезпечуватимуть перехід до низьковуглецевих практик аграрного виробництва. Крім того, важливим аспектом є співпраця між державними установами, науковими організаціями та агробізнесом, яка повинна відігравати більшу роль у забезпеченні сталого розвитку галузі (табл. 2).

Таблиця 2 – Стратегічні сценарії розвитку галузі олійних культур в умовах адаптації кліматичних змін та забезпечення досягнення цілей сталого розвитку

Сценарій	Основні драйвери	Інвестиції в технології	Практики сталого розвитку	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
Інерційний	Збереження нинішньої моделі «розширення площі» без суттєвих змін у аграрних практиках та технологіях.	Мінімальні обсяги для підтримання існуючого рівня розвитку	Низьке впровадження оптимальних сівозмін, обмежене використання біологічних препаратів.	Повільне збільшення виробництва, мала динаміка зростання врожайності, стабільний рівень викидів, висока залежність від погодного і кліматичного фактору

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5
Помірні інновації	Перехід до більш інтенсивного використання наявного земельного ресурсу і сучасного насіння та технологій точного землеробства.	1–1,5% від вартості валової доданої вартості продукції сільського господарства у вигляді грантів та приватних інвестицій у GPS-управління, датчики вологості, дрони, технології штучного інтелекту	Часткове впровадження сівозмін, скорочення внесення хімікатів на 10%.	Підвищення врожайності за рахунок поліпшення сортів і оптимізації використання ресурсів, помірного зниження вуглецевого сліду.
Розумний підхід	Повний перехід на «розумне» аграрне виробництво, інтеграція цифрових платформ, IoT, AI і цифрових моделей управління ресурсами.	> 2% від вартості валової доданої вартості продукції сільського господарства та залучення коштів міжнародних грантів і фондів	Повний цикл сталого виробництва: розширення до 80% площі посівів під оптимальною сівозміною, біологічна боротьба зі шкідниками та використання роботизованих систем, зменшення синтетичних добрив на 30%. Глибока переробка і виробництво продукції з високою доданою вартістю	Значне збільшення врожайності, скорочення викидів CO_2, підвищення рентабельності за рахунок зниження витрат на введення в експлуатацію та вищих експортних цін. Адаптація до зміни клімату

Джерело: розроблено авторами

Необхідно відзначити, що сутність сталого розвитку галузі в усіх ланцюгах створення доданої вартості від виробництва і до переробки насіння основних олійних культур відображається у важливих екосистемних функціях, які вона може виконувати. Серед них варто виділити забезпечення продовольчої безпеки в рослинних жирах,

шротах на внутрішньому ринку; стимулювання глибоких структурних змін у розрізі відтворювального чи зовнішньоекономічного аспектів функціонування самої галузі та суміжних секторів національної економіки; формування внутрішнього попиту на інноваційні продукти (насіння, технології вирощування) і створення інституціональних умов для їх впровадження; запровадження передових технологій у харчовій переробній промисловості; забезпечення зайнятості населення і фінансової стійкості виробників соняшнику, сої, ріпаку; підвищення конкурентоспроможності аграрних формувань на внутрішньому та зовнішньому ринку через експорт продукції високих переділів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, в процесі досліджень та за результатами аналізу публікацій за цією тематикою було встановлено, що в сучасних умовах найефективнішим засобом досягнення сталого розвитку можна вважати організаційно-економічний механізм, який являє собою визначену сукупність послідовних та погоджених між собою наукових підходів та інструментів управління діяльністю, які взаємодіють одне з одним спрямовані на оцінку та збереження досягнутого рівня розвитку і водночас на нарощування позитивних перетворень в економічній, соціальній та екологічній сферах діяльності підприємства олійної галузі з урахуванням наявних викликів, перешкод, ризиків.

Перспективи подальших досліджень повинні бути зосередженні на пошуку оптимальної моделі управління природно-ресурсним потенціалом галузі виробництва та переробки насіння олійних культур, що має базуватися на диверсифікації посівних площ під олійними культурами, підвищені урожайності, удосконаленні технологічних процесів, зниженні собівартості виробництва, скороченні сировинного експорту насіння на користь збільшення експорту продуктів глибокої переробки, розширенні географії експорту. Встановлено, що в найближчі роки екологізація виробничих процесів в галузі олійних культур виходитиме на перший план, а сталий розвиток переробки насіння основних олійних культур доцільно розглядати як стабільний і незворотний процес прогресивних цілеспрямованих змін на основі досягнень науки й техніки в агросфері при веденні сільськогосподарського виробництва в напрямку, який забезпечує успішне її функціонування в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь людей. Ознаками сталого розвитку є стабільний, стійкий, незворотний процес, що утримує рівновагу та здатний підтримувати стійкі темпи розвитку галузі.

Список літератури

1. Agenda 21. (1992). United Nations Conference for Environment and Development, Rio de Janeiro.
2. Alcock, T. D., Salt, D. E., Wilson, P., Ramsden, S. J. (2022). More sustainable vegetable oil: Balancing productivity with carbon storage opportunities, *Science of The Total Environment*. 829., DOI: https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.154539.
3. Basheer, M., Nechifor, V., Calzadilla, A. et al. (2022). Balancing national economic policy outcomes for sustainable development. *Nature Communications*. 13, 5041. DOI: https://doi.org/10.1038/s41467-022-32415-9.
4. Brundtland, G. (1987). *Our Common Future.* World Commission on Environment and Development. Oxford. Oxford University Press. URL:https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf (дата звернення: 08.10.2025 р.).
5. Bukharbayeva, A., Karbozova, A., Abuselidze, G., Nurmaganbetova, B., Bissembayeva, G., Smailov, M. (2025). *Modern Aspects of Sustainable Development Management in the Agricultural Sector of the Economy*. In: Hamdan, R.K. (eds) Sustainable Data Management. Studies in Big Data, vol 171. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-83911-5_18.
6. Cherp, A. Vinichenko, V., Jewell, J., Brutschin, E., & Sovacool, B. (2018). Integrating techno-economic, socio-technical and political perspectives on national energy transitions: A meta-theoretical framework. *Energy Research & Social Science*. 37:175-190. DOI: https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.09.015.
7. de Andrade Lima, M., Mazon, G., Castro, B.C.G., BocaSanta, S.L., de Andrade Guerra, J.B.S.O. (2021). *Strategic Planning for a Sustainable Development Centre Using the Balanced Scorecard*. In: Leal Filho, W., Salvia, A.L., Brandli, L., Azeiteiro, U.M., Pretorius, R. (eds) Universities, Sustainability and Society: Supporting

the Implementation of the Sustainable Development Goals. World Sustainability Series. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-63399-8_14.
8. Eliseu, E.E., Lima, T.M., Gaspar, P.D. (2024). Sustainable Development Strategies and Good Agricultural Practices for Enhancing Agricultural Productivity: Insights and Applicability in Developing Contexts—The Case of Angola. *Sustainability*. 16(22):9878. DOI: https://doi.org/10.3390/su16229878.
9. Halttunen, K., Slade, R., Staffell, I. (2023). Diversify or die: Strategy options for oil majors in the sustainable energy transition. *Energy Research & Social Science*. 104. https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.103253.
10. Jha, S., Nanda, S., Acharya, B., Dalai, A.K. A. (2022). Review of Thermochemical Conversion of Waste Biomass to Biofuels. *Energies*. 15(17):6352. DOI: https://doi.org/10.3390/en15176352.
11. Kalinowska, B., Bórawski, P., Bełdycka-Bórawska, A., Klepacki, B., Perkowska, A., Rokicki, T. (2022). Sustainable Development of Agriculture in Member States of the European Union. *Sustainability*. 14(7):4184. DOI: https://doi.org/10.3390/su14074184.
12. Kekeli, M.A., Wang, Q., Rui, Y. (2025). The Role of Nano-Fertilizers in Sustainable Agriculture: Boosting Crop Yields and Enhancing Quality. *Plants (Basel)*. 11;14(4):554. DOI: https://doi.org/10.3390/plants14040554.
13. Laurett, R., Paço, A., Mainardes, E. W. (2021). Sustainable Development in Agriculture and its Antecedents, Barriers and Consequences – An Exploratory Study. *Sustainable Production and Consumption*. 27:298-311. DOI: https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.032.
14. Li, C., Du, X., Liu, C. (2025). Enhancing crop yields to ensure food security by optimizing photosynthesis. *Journal of Genetics and Genomics*. 52(9):1082-1095. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jgg.2025.01.002.
15. Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books. URL: https://clubofrome.org/report/the-limits-to-growth/ (дата звернення: 08.10.2025 р.).
16. Moldavan, L., Pimenowa, O., Wasilewski, M., Wasilewska, N. (2023). Sustainable Development of Agriculture of Ukraine in the Context of Climate Change. *Sustainability*. 15(13):10517. DOI: https://doi.org/10.3390/su151310517.
17. Pahl-Wostl, C., Odume, O. N., Scholz, G., De Villiers, A., & Amankwaa, E. F. (2023). The role of crises in transformative change towards sustainability. *Ecosystems and People*, 19(1). DOI: https://doi.org/10.1080/26395916.2023.2188087.
18. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review.* 68(2): 73-93.
19. Shi, L., Han, L., Yang, F., Gao, L. (2019). The Evolution of Sustainable Development Theory: Types, Goals, and Research Prospects. *Sustainability*. 11(24):7158. DOI: https://doi.org/10.3390/su11247158.
20. Shvets, B., Kharin, S., Ivanova, M., Ivanova, M., Papizh, Y. (2025). Value competencies: effective management of sustainability and decarbonization goals in an innovative environment. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2(53): 132-140.
21. United Nations. Development Programme. In Governance for Sustainable Development. (2014). United Nations: New York, NY, USA.
22. United Nations. *Transforming Our World:* The 2030 Agenda for Sustainable Development. (2015). United Nations: New York, NY, USA. ISBN 9780826190123.
23. Wei, P. Li, S., Hu, H. Du H. (2025). Low-Carbon Agricultural Innovations Address the Challenge of Climate Change. *Plant, Cell & Environment*. DOI: https://doi.org/10.1111/pce.70130.

References

1. Agenda 21. (1992). United Nations Conference for Environment and Development, Rio de Janeiro. [in English].
2. Alcock, T. D., Salt, D. E., Wilson, P., Ramsden, S. J. (2022). More sustainable vegetable oil: Balancing productivity with carbon storage opportunities, *Science of The Total Environment*, 829, [in English] https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.154539
3. Basheer, M., Nechifor, V., Calzadilla, A. et al. (2022). Balancing national economic policy outcomes for sustainable development. *Nature Communications*, 13, 5041. [in English]. https://doi.org/10.1038/s41467-022-32415-9.
4. Brundtland, G. (1987). *Our Common Future.* World Commission on Environment and Development. Oxford. Oxford University Press. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf [in English].
5. Bukharbayeva, A., Karbozova, A., Abuselidze, G., Nurmaganbetova, B., Bissembayeva, G., Smailov, M. (2025). *Modern Aspects of Sustainable Development Management in the Agricultural Sector of the Economy*. In: Hamdan, R.K. (eds) Sustainable Data Management. Studies in Big Data, 171. [in English] https://doi.org/10.1007/978-3-031-83911-5_18.

6. Cherp, A. Vinichenko, V., Jewell, J., Brutschin, E., & Sovacool, B. (2018). Integrating techno-economic, socio-technical and political perspectives on national energy transitions: A meta-theoretical framework. *Energy Research & Social Science*, 37, 175-190. [in English]. https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.09.015.
7. de Andrade Lima, M., Mazon, G., Castro, B.C.G., BocaSanta, S.L., de Andrade Guerra, J.B.S.O. (2021). *Strategic Planning for a Sustainable Development Centre Using the Balanced Scorecard*. In: Leal Filho, W., Salvia, A.L., Brandli, L., Azeiteiro, U.M., Pretorius, R. (eds) Universities, Sustainability and Society: Supporting the Implementation of the Sustainable Development Goals. World Sustainability Series. Springer, Cham. [in English]. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63399-8_14.
8. Eliseu, E.E., Lima, T.M., Gaspar, P.D. (2024). Sustainable Development Strategies and Good Agricultural Practices for Enhancing Agricultural Productivity: Insights and Applicability in Developing Contexts - The Case of Angola. *Sustainability*. 16 (22), 9878. [in English]. https://doi.org/10.3390/su16229878.
9. Halttunen, K., Slade, R., Staffell, I. (2023). Diversify or die: Strategy options for oil majors in the sustainable energy transition. *Energy Research & Social Science*, 104. [in English] https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.103253.
10. Jha, S., Nanda, S., Acharya, B., Dalai, A.K. A. (2022). Review of Thermochemical Conversion of Waste Biomass to Biofuels. *Energies*, 15(17), 6352. [in English] https://doi.org/10.3390/en15176352.
11. Kalinowska, B., Bórawski, P., Bełdycka-Bórawska, A., Klepacki, B., Perkowska, A., Rokicki, T. (2022). Sustainable Development of Agriculture in Member States of the European Union. *Sustainability*, 14(7), 4184. [in English]. https://doi.org/10.3390/su14074184.
12. Kekeli, M.A., Wang, Q., Rui, Y. (2025). The Role of Nano-Fertilizers in Sustainable Agriculture: Boosting Crop Yields and Enhancing Quality. *Plants (Basel)*, 11; 14(4), 554. [in English] https://doi.org10.3390/plants14040554.PMID:40006813;PMCID:PMC11859090.
13. Laurett, R., Paço, A., Mainardes, E. W. (2021). Sustainable Development in Agriculture and its Antecedents, Barriers and Consequences – An Exploratory Study. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 298-311. [in English] https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.032.
14. Li, C., Du, X., Liu, C. (2025). Enhancing crop yields to ensure food security by optimizing photosynthesis. *Journal of Genetics and Genomics*, 52(9), 1082-1095. [in English] https://doi.org/10.1016/j.jgg.2025.01.002.
15. Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books. https://clubofrome.org/report/the-limits-to-growth/ [in English].
16. Moldavan, L., Pimenowa, O., Wasilewski, M., Wasilewska, N. (2023). Sustainable Development of Agriculture of Ukraine in the Context of Climate Change. *Sustainability*, 15(13), 10517. [in English] https://doi.org/10.3390/su151310517.
17. Pahl-Wostl, C., Odume, O. N., Scholz, G., De Villiers, A., & Amankwaa, E. F. (2023). The role of crises in transformative change towards sustainability. *Ecosystems and People*, 19(1). [in English] https://doi.org/10.1080/26395916.2023.2188087.
18. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93. [in English].
19. Shi, L., Han, L., Yang, F., Gao, L. (2019). The Evolution of Sustainable Development Theory: Types, Goals, and Research Prospects. *Sustainability*, 11(24), 7158. [in English] https://doi.org/10.3390/su11247158.
20. Shvets, B., Kharin, S., Ivanova, M., Ivanova, M., Papizh, Y. (2025). Value competencies: effective management of sustainability and decarbonization goals in an innovative environment. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2(53), 132-140. [in English].
21. United Nations. Development Programme. In Governance for Sustainable Development. (2014). United Nations: New York, NY, USA. [in English].
22. United Nations. *Transforming Our World:* The 2030 Agenda for Sustainable Development. (2015). United Nations: New York, NY, USA. ISBN 9780826190123 [in English].
23. Wei, P. Li, S., Hu, H. Du H. (2025). Low-Carbon Agricultural Innovations Address the Challenge of Climate Change. *Plant, Cell & Environment*. [in English] https://doi.org/10.1111/pce.70130.

Yurii Kernasiuk, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine
Irina Chekhova, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Institute of Oilseed Crops of the NAAS, Zaporizhzhia, Ukraine.

Strategic Principles of the Transition of the Oilseed Industry to Sustainable Development

The article considers the strategic principles of the transition of the oilseed industry to sustainable development, which is relevant in the context of global challenges related to climate change, reduction of natural

resources and population growth. Oilseeds such as sunflower, soybeans and rapeseed play an important role in ensuring food security and economic development, but their production is often accompanied by negative environmental consequences. The purpose of the study is to determine the strategic foundations of the transition of the oilseed industry to a sustainable development path in response to climate challenges, resource depletion and growing demand for food. The research methodology includes a systematic interdisciplinary approach, a combination of analysis of agricultural policies, review of foreign scientific sources and practices of sustainable development of agricultural production. Methods and approaches are applied, which include critical analysis of the literature and comparative analysis of strategies at the global and national levels

The main problems faced by the oilseed industry are analyzed, including soil depletion, water pollution and biodiversity decline. It is determined that in order to achieve sustainable development, it is necessary to introduce innovative technologies that will reduce the negative impact on the environment. In particular, attention is focused on the use of integrated management systems that combine agronomic, economic and environmental aspects. Successful implementation of strategies for the transition to sustainable development requires an integrated approach, including not only technological innovations, but also social changes that will contribute to the formation of environmental awareness in society. The transition of the oilseed industry to sustainable development is not only a necessity, but also an opportunity to increase competitiveness in the international market. The implementation of the proposed strategies will ensure food and economic security, maintain ecological balance and promote the social development of rural areas.

The scientific and practical value lies in the generalization of interdisciplinary approaches to assessing the sustainability of the oilseed sector. A methodological framework for further research on agroecological innovations is proposed, as well as strategies and specific measures for support policies that can be used by authorities and agribusiness to plan and implement projects for the transition of the industry to sustainable development.

value added, optimization, efficiency, profitability, low-carbon economy, innovative technologies

Одержано (Received) 15.10.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 22.10.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК: 338.436.32 **JEL Classification: F14, F40**
DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).39-45

Т.В. Решитько, доц., канд. екон. наук
Д.С. Насипайко, доц., канд. екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Ринок зерна в Україні як складова міжнародної макроекономіки, міжнародної торгівлі та оцінки кон'юнктури світових ринків

Метою статті є дослідження проблем розвитку ринку зерна в Україні на сучасному етапі як невід`ємної складової міжнародної макроекономіки, показ його особливостей та ролі у міжнародній торгівлі й при оцінці кон'юнктури світових ринків, окреслення перспектив його подальшого функціонування. Зазначено, що зерно займає провідне місце у структурі аграрної продукції, яка вирішує питання продовольчої безпеки держави та кон'юнктури світових ринків.

З'ясовано, що вітчизняний зерновий ринок забезпечує продовольством внутрішні потреби країни, а залишки продукції реалізує на світовому ринку, забезпечуючи якісним продовольством світову спільноту. Розкрито, що у вітчизняному експорті зернових більшу частину складає фуражне зерно і продукція з низькою доданою вартістю, а продаж українських готових продуктів харчування на міжнародних ринках не має значних обсягів. Серед макроекономічних показників, що характеризують стан функціонування ринку зерна, ключовими є попит споживачів і пропозиція виробників зернової продукції. Доведено, що в перспективі присутність України на ринках зерна у світі буде зберігатися. Наголошено на необхідності поставок на зовнішній ринок вітчизняних товарів із зерна з високою доданою вартістю.

Визначено, що війна внесла свої корективи у розвиток зернового аграрного бізнесу України, змусила його пристосовуватися до нових умов, змінювати логістичні маршрути поставок зерна на зовнішні ринки тощо. Запропоновано пріоритетні заходи, що сприятимуть подальшому розвитку внутрішнього зернового ринку країни, покращенню його кон'юнктури, зміцненню лідируючих позицій на світовому ринку.

ринок зерна, міжнародна макроекономіка, міжнародна торгівля, кон'юнктура світових ринків, експорт зерна

Постановка проблеми. Виробництво зернових культур в країні формує зернову галузь сільського господарства, яка окреслює розвиток вітчизняного ринку зерна. Зерно займає провідне місце у структурі аграрної продукції, вирішує питання продовольчої безпеки держави та кон'юнктури світових ринків. Ефективність функціонування вітчизняного ринку зерна та його інфраструктури є індикаторами, що вказують на дієвість державної політики в аграрному секторі та якість реформ, що проводяться в країні.

Функціонування та розвиток ринку зерна завжди було основою аграрного ринку України, міжнародної макроекономіки, міжнародної торгівлі та оцінки кон'юнктури світових ринків.

М`який клімат, потужний людський і ресурсний потенціал, географічне розташування, родючі чорноземи країни, сприяють отриманню високих урожаїв зерна пшениці, ячменю, кукурудзи, жита та інших зернових культур. Вітчизняний зерновий ринок забезпечує продовольством потреби населення України, тваринництво кормами, а залишки продукції реалізує на світовому ринку, забезпечуючи якісним продовольством багато країн. Україна займає вагоме місце у міжнародній торгівлі зерновими культурами. Ситуація щодо підвищення обсягів виробництва та міжнародної торгівлі зернових в державі продовжує залишатися актуальною протягом багатьох років. При покращенні фінансування сільськогосподарськими товаровиробниками новітніх технологій вирощування зерна, Україна зможе збільшити

© Т.В. Решитько, Д.С. Насипайко, 2025

виробництво й експорт продукції зернових культур в значних розмірах.

Тому, дослідження розвитку вітчизняного ринку зерна як складової міжнародної макроекономіки і міжнародної торгівлі та оцінки кон'юнктури світових ринків набуває особливого значення. Отже, проблеми акцентовані в дослідженні є актуальними та мають практичне і прикладне значення для нашої держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку ринку зерна в Україні завжди приділялася особлива увага у дослідженнях і наукових працях багатьох українських вчених.

Вагомий вклад у вивчення вказаних проблем зробила С.Г. Черемісіна. Науковець зосередила увагу на комплексному аналізі вітчизняного ринку зерна, розробці заходів щодо його стабілізації, підвищення конкурентоспроможності на світових зернових ринках, виділила географічні тенденції експорту зерна тощо [10].

Н.Є. Голомша та О.Я. Голомша обґрунтували методику факторного аналізу кореляційно-регресійного моделювання конкурентоспроможності зерна пшениці, виробленого в Україні та на ринках світу, що дозволяє враховувати комплексний вплив конкурентних сил, умов торгівлі, параметрів ринку, діяльність конкурентів на них [4].

М.М. Ільчук, І.А. Коновал, О.Д. Барановська, В.Д. Євтушенко дослідили ситуацію на ринку зерна в Україні, запропонували напрями його стабілізації та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку [6].

А.Д. Діброва, Л.В. Діброва виявили основні чинники, що впливають на формування попиту та пропозиції на зерно, виявлення експортного потенціалу галузі, створення ефективної логістики на ринку зерна [5].

Проте, сьогодні не можна стверджувати, що питання розвитку ринку зерна в Україні, як складової міжнародної макроекономіки та міжнародної торгівлі і оцінки кон'юнктури світових ринків, повністю та всебічно вивчено, отримало достатнє наукове обґрунтування і практичне вирішення. Особливості функціонування вітчизняного ринку зернових культур постійно змінюються, в т. ч. під час війни, тому потребують подальших досліджень.

Постановка завдання. Мета написання статті - дослідити ситуацію на ринку зернових культур в державі та окреслити перспективи його розвитку як складової міжнародної макроекономіки, міжнародної торгівлі і оцінки кон'юнктури світових ринків.

Виклад основного матеріалу. Сільське господарство України має достатньо потужну зернову галузь, яка може на рівних конкурувати на зовнішніх ринках. Продукція зернових культур займає вагоме місце в міжнародній торгівлі України і частка її постійно зростає.

Серед макроекономічних показників, що характеризують стан функціонування ринку зерна, ключовими є попит споживачів і пропозиція виробників зернової продукції. Важливу роль відіграють ціни на зерно, які формуються під впливом внутрішніх факторів (кількість вирощеного і спожитого зерна) та зовнішніх факторів (стан світових ринків зерна, кліматичних умов, світова геополітика тощо) [12].

Ринок зернових складається із суб'єктів, об'єктів ринку та інфраструктури зернового ринку, що тісно пов`язані та взаємодіють між собою і дають змогу ефективно експортувати якісну зернову продукцію (рис. 1) [1].

Для ринку зерна України характерною є широка кон'юнктура виробництва зернових культур, серед яких пшениця, кукурудза, ячмінь, що є основою українського експорту продовольства на світовий ринок і забезпечують економічне зростання аграрного сектору. Крім того, на вітчизняному зерновому ринку мають місце жито, просо, овес тощо, що відіграють меншу роль в зовнішній торгівлі країни, але використовуються на внутрішньому споживчому ринку. Ринок зернових культур

відіграє важливу роль у міжнародній макроекономіці і міжнародній торгівлі та оцінці кон'юнктури вітчизняного та світових ринків як сировина для харчової промисловості та корм для годівлі тварин.

Сьогодні Україна, навіть попри війну, входить до ТОП-10 найголовніших експортерів зерна пшениці у світі. За інформацією USDA, сегмент нашої країни на світовому ринку зерна за останні роки складав в середньому близько 9 % [8].

OECD-FAO прогнозує, що Україна до періоду 2029 р. зможе наростити виробництво зернових до 85 млн тон, це забезпечить експорт у обсязі 68 млн тон. Стверджується також, про можливість підвищення виробництва збіжжя до 100 млн т, а експорту зерна до 80 млн т [9;11].

Суб'єкти ринку зерна		
Виробники зерна	Продавці зернової продукції	Споживачі зерна
Об'єкти ринку зерна		
Зерно як продовольство	Фуражне зерно	Запаси насіння зернових
Інфраструктура ринку зернових культур		
Виробництво зернових культур	Переробка зерна	Фізична інфраструктура

Складові інфраструктури ринку зерна			
Зернові асоціації	Банківські установи	Консалтингові фірми	Страхові компанії

Рисунок 1 – Складові частини ринку зерна

Джерело: побудовано авторами на основі узагальнення джерела [7]

Сьогодні понад 60 % виробників зернобобових та зернових культур зосереджено у 10 % вітчизняних сільськогосподарських підприємств з площами посіву більше 1000 га. В тому числі, понад 50 % обсягів кукурудзи вирощується у 6 % підприємств, що формують основний експорт у агросекторі України. Ці факти дають їм можливість монопольно контролювати ситуацію на деяких сегментах ринку і впливати на цінові тенденції під час експорту [7].

За прогнозами МВФ зростання світової економіки через війну в Україні сповільниться *у* 2024 р. до 3,2 %, що може негативно вплинути на ціни зернових культур на ринках. [2].

Різке падіння світових запасів зерна нині спостерігається на тлі посухи в світі та війни в Україні. Світові запаси зерна падають попри відновлення експорту з України.

Дослідження свідчать, що знижується урожайність кукурудзи в США, європейських країнах, Південній Америці, Аргентині тощо. Більшість зерна українського виробництва закуповують Європейський Союз, Азія, Африка.

Істотний вплив на кон'юнктуру ринку зерна може спричинити несприятлива метеорологічна ситуація й умови зимівлі пшениці під урожай наступного року. Їх ускладнення в пріоритетних регіонах світу підвищує ціни на зерно.

Потужний потенціал українського аграрного сектору дає змогу виробляти сільськогосподарського продовольства і продукції більше, ніж потрібно для внутрішнього споживання. Це підтверджує коефіцієнт самозабезпеченості України аграрними та продовольчими товарами, який майже в чотири рази більший за внутрішнє споживання.

У нашій державі вирощують районовані сільськогосподарські культури, що користуються внутрішнім та зарубіжним попитом. Традиційним для українського товаровиробника залишається виробництво зернових культур, в першу чергу, пшениці,

ячменю й кукурудзи. Сьогодні площі під озимою та ярою пшеницею в Україні займають більше 4,6 млн га. Найбільше вирощування цих культур за час війни зосереджено в Одеській, Кіровоградській, Дніпропетровській, Миколаївській областях (7 %-15 %). Ячмінь вирощують в Одеській, Миколаївській та Дніпропетровській областях. Посіви кукурудзи розміщено переважно в Чернігівській, Полтавській, Черкаській, Кіровоградській, Вінницькій областях.

Через окупацію, мінування полів, бойові дії у прифронтових областях втрачено від початку війни у Херсонській області — понад 90 % площ посіву, у Запорізькій області — більше 80 %, Донецькій — понад 70 %, у Харківській області - 50 % площ. Не обробляються сільськогосподарські землі Луганщини.

Експорт зерна відіграє суттєву роль у міжнародній торгівлі України, але має переважно сировинний характер, оскільки у його структурі більшу частину складає фуражне зерно. Дослідження свідчать, що вітчизняне зерно є конкурентоспроможним на зовнішніх ринках, має низьку ціну, як результат низького внутрішнього попиту на фуражне зерно. Але, від реалізації зерна наша держава отримує значно менші обсяги валютних коштів, ніж інші країни, оскільки продає не перероблену, а сировинну продукцію.

Внаслідок війни виникли фактори, що негативно вплинули на функціонування ринку зерна, зокрема, порушення морських шляхів для поставок аграрної продукції, в т. ч. зернової, заблокування портів, ускладнення логістики, зменшення шансів для виходу компаній на зовнішні ринки, ускладнення з постачанням енергоносіїв, підвищення цін на насіння, добрива тощо.

За даними статистики, Україна у 2019-2021 рр. щорічно експортувала на світовий ринок більше 50 млн т зерна, а у 2021 р. - 50,8 млн т, і практично всі ці вантажі перевозилися морським шляхом. Під час війни ризиковим стало забезпечення продовольством країн Азії, Африки, куди постачання зернової продукції з України займає в імпорті велику частку [2;3].

Альтернативою до морських перевезень стали переорієнтація морських експортних шляхів на сухопутні до кордонів Західної України та транспортування зернової продукції автомобільним і залізничним транспортом до країн - членів ЄС. За 2022–2023 рр. до ЄС Україною експортовано більше половини вітчизняної агропродовольчої продукції на суму 13,1 млрд. дол. США у 2022 р. та на 12,6 млрд. дол. США у 2023 р. А в 2024 р. частка українського експорту аграрного продовольства до країн ЄС склала 52 %.

Фактично у 2024-2025 маркетинговому році нашою державою експортовано 40,314 млн т. зернових та зернобобових культур, що на 25,3 % або 10,239 млн т. менше, ніж у 2023-2024 МР. Пшениці експортовано 15,65 млн т, або на 2,66 млн т. менше (17 %), ніж у минулому році на суму 3,16 млрд. дол. США. В цей період ячменю продано на зарубіжних ринках майже 2,32 млн т, сума надходжень склала 394 млн. дол. США, а зерна жита продано 10,8 тис. т. Кукурудзи продано на експорт 21,75 млн т на суму біля 4,5 млрд. дол. США, що на 34,3% нижче показників минулого маркетингового року. Сої експортовано 3,8 млн т, надходження склали 1,56 млрд. дол. США, а ріпаку продано за межі країни 3,2 млн т, сума надходжень становила 1,56 млрд. дол. США [3].

Туреччина, Іспанія, Єгипет, Італія та Нідерланди стали у 2024/2025 маркетинговому році основними імпортерами українського зерна.

Причиною пожвавлення експорту вітчизняних зернових культур була стабільна робота вітчизняного морського коридору, і це дало змогу здійснити експорт збіжжя Чорним морем з портів Одеської області. Важливим фактором стало застосування Україною процесу страхування морських суден, інфраструктури і зерна, що зменшило

витрати виробників зерна та експортерів на логістику. В результаті, Україна продовжила експорт зерна і стала гарантом продовольчої безпеки багатьох країн.

Сьогодні є очевидним, що в Україні необхідно збільшити обсяги переробки сировини зернових та направляти на експорт вже готову продукцію, оскільки продаючи сировину, держава втрачає можливість формувати додану вартість у своїй країні, створювати нові робочі місця, дає змогу світовій кон'юнктурі ринку негативно впливати на національний ринок.

Останніми роками перелік престижних для нашої країни ринків збуту складався з Нідерландів, Саудівської Аравії, Словаччини, Китаю, Туреччини, Об'єднаних Арабських Еміратів, Азербайджану та Молдови.

Надходження валюти від експорту аграрної продовольчої продукції склали у 2022 р. 53 %, в 2023 р. - 60,8 % обсягу експорту країни. У 2024 році Україна експортувала аграрної продукції на 24,5 млрд, дол. США, що становить 59 % загального товарного експорту країни, і цей показник є другим після рекорду 2021 року. Серед лідерів експорту були зернові кукурудза та пшениця [3].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Україна нині перебуває в числі основних виробників зернової продукції у світі і належить до десяти потужних світових експортерів зерна.

Провівши дослідження, ми дійшли висновку, що ринок зерна в Україні розвивається досить стабільно, що підтверджує позитивна статистика фізичних обсягів вирощування базових видів зернових і зернобобових культур.

Зростання обсягів споживання зернової продукції на планеті і в майбутньому спонукатиме нашу країну до нарощування виробництва та експорту зерна. Цьому сприятиме проведення таких пріоритетних заходів:

– реконструкція, модернізація та будівництво потужностей для зберігання і переробки зерна;

– підвищення репутації держави щодо забезпечення продовольчої безпеки на національному і міжнародному рівнях;

– підвищення якості українського зерна;

– забезпечення прозорості і прогнозованості зернового ринку.

Для ефективного розвитку зернового ринку України необхідно встановити чіткі «правила гри» на ньому, стимулювати здорову конкуренцію, створити сприятливий інвестиційний клімат, налагодити транспортну та логістичну інфраструктуру тощо.

Закріпленню за нашою державою міцних позицій у міжнародній торгівлі зерном сприятиме підвищення якості і конкурентоспроможності українського збіжжя, активна участь України в міжнародних організаціях, створення умов для прозорості та прогнозованості ринку.

Розвиток ринку зерна в Україні як складова міжнародної макроекономіки і міжнародної торгівлі та оцінки кон`юктури світових ринків є надзвичайно важливим і актуальним для держави, тому потребує подальших досліджень.

Список літератури

1. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та виклики. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta (дата звернення: 08.10.2025 р.).

2. Гавриленко Н. М., Широкий Г. М. Світовий ринок зерна: стан та тенденції. Національний Інститут стратегічних досліджень. Центр зовнішньополітичних досліджень. 2022. С. 1–9. URL : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-2/rynokzerna_gavrylenko_0422022.pdf (дата звернення: 10.10.2025 р.).

3. Географічна структура зовнішньої торгівлі України товарами. Державна служба статистики України. URL : http://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 10.10.2025 р.).

4. Голомша Н. Є., Дзядикевич О. Я. Конкурентні переваги продукції зернової галузі на світовому ринку. *Економіка АПК*. 2017. № 11. С. 61–65.
5. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Діброва М. А. Прогнозування наслідків впливу вартості мінеральних добрив на розвиток ринку кукурудзи в Україні з використанням моделі AGMEMOD. *Економіка АПК*. 2022. №3. С. 23-41.
6. Ільчук М. М., Коновал І. А., Барановська О. Д., Євтушенко В. Д. Розвиток ринку зерна в Україні та його стабілізація. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 29-38.
7. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2024. 17 січ. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html (дата звернення: 15.09.2025 р.).
8. Хорошун О. Динаміка та тренди розвитку глобального ринку зернових. *Галицький економічний вісник.* 2022. № 5-6 (78-79). С. 156-166.
9. Цілі сталого розвитку 2016–2030. URL: http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku (дата звернення: 15.09.2025 р.).
10. Черемісіна С. Г. Ринок зернових культур в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 2. С. 48.
11. FAO Cereal Supply and Demand Brief. URL: http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/en/ (дата звернення: 10.10.2025 р.).
12. Skrypnyk, A., Zhemoyda, O., Klymenko, N., Galaieva, L., Koval, T. Econometric Analysis of the Impact of Climate Change on the Sustainability of Agricultural Production in Ukraine. *Journal of Ecological Engineering*. 2021. 22(3). Pp. 275–288. URL: https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57222167610 (дата звернення: 10.10.2025 р.).

References

1. Ukraine's agricultural sector in 2023: components of sustainability, problems and challenges. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta [in Ukrainian].
2. Havrylenko, N. M., Shyrokyi, G. M. (2022). *World grain market: status and trends*. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Tsentr zovnishnopolitychnykh doslidzhen. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-2/rynokzerna_gavrylenko_0422022.pdf [in Ukrainian].
3. Geographical structure of Ukraine's foreign trade in goods. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. http://ukrstat.gov.ua/ [in Ukrainian].
4. Holomsha, N. Ye., Dziadykevich, O. Ya. (2017). Competitive advantages of grain industry products on the world market. *Ekonomika APK*, 11, 61–65 [in Ukrainian].
5. Dibrova, A.D., Dibrova, L.V., Dibrova, M.A. (2022). Forecasting the consequences of the impact of the cost of mineral fertilizers on the development of the corn market in Ukraine using the AGMEMOD model. *Ekonomika APK*, 3, 23–41 [in Ukrainian].
6. Ilchuk, M. M., Konoval, I. A., Baranovska, O. D., Yevtushenko, V. D. Development of the grain market in Ukraine and its stabilization. (2019). *Ekonomika APK*, 4, 29–38 [in Ukrainian].
7. 1 million tons of grain can already be grown on demined lands of Ukraine. Pres-sluzhba Aparatu Verkhovnoi Rady Ukrainy. https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html [in Ukrainian].
8. Khoroshun, O. (2022). Dynamics and trends in the development of the global grain market. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 5-6 (78-79), 156-166 [in Ukrainian].
9. Sustainable Development Goals 2016–2030. http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku [in Ukrainian].
10. Cheremisina, S.G. (2021). Grain market in Ukraine: analysis of the current state and development prospects. *Ekonomika APK*, 2, 48. [in Ukrainian].
11. FAO Cereal Supply and Demand Brief. http://fao.org/worldfoodsituation/csdb/en/ [in English].
12. Skrypnyk, A., Zhemoyda, O., Klymenko, N., Galaieva, L., Koval, T. (2021). Econometric Analysis of the Impact of Climate Change on the Sustainability of Agricultural Production in Ukraine. *Journal of Ecological Engineering*, 22(3), 275–288. https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57222167610 [in English].

Tetiana Reshytko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Daria Nasypaiko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

The Grain Market in Ukraine as a Component of International Macroeconomics, International Trade and Assessment of the Situation in World Markets

The purpose of the article is to study the problems of the development of the grain market in Ukraine at the present stage as an integral component of international macroeconomics, to show its features and role in international trade and in assessing the situation on world markets, and to outline the prospects for its further functioning. It has been noted that grain occupies a leading place in the structure of agricultural products, which solves the issues of food security of the state and the situation on world markets.

It has been studied that the domestic grain market provides food for the country's internal needs, and sells the remaining products on the world market, providing the world community with high-quality food. It has been revealed that the majority of domestic grain exports are feed grains and products with low added value, and the sale of Ukrainian finished food products on international markets does not have significant volumes. Among the macroeconomic indicators that characterize the functioning of the grain market, the key ones are consumer demand and the supply of grain producers. It has been studied that in the future, Ukraine's presence in the world grain markets will be maintained. The need for supplies of domestic grain products with high added value to the external market is emphasized.

It is indicated that the war made adjustments to the development of Ukraine's grain agrarian business, forced it to adapt to new conditions, change the logistics routes of grain supplies to foreign markets, etc. Priority measures are named that will contribute to the further development of the country's domestic grain market, improve its situation, and strengthen leading positions in the world market.

grain market, international macroeconomics, international trade, world market conditions, grain exports

Одержано (Received) 13.10.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 23.10.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 658.15:005.334:330.341.1 **JEL Classification: G34, M10, M16**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).46-56

Т.Ф. Рябоволик, доц., канд. екон. наук
Н.С. Пітел, доц., канд. екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації економіки: стратегічний та адміністративний аспекти

У статті розглядається проблема управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації економіки, що супроводжується зростанням складності інтеграційних процесів, посиленням конкурентного тиску та підвищенням рівня невизначеності зовнішнього середовища. Метою дослідження є обґрунтування необхідності переходу від фрагментарного, реактивного управління ризиками до системного підходу, який поєднує стратегічні та адміністративні механізми забезпечення стійкого розвитку інтегрованих корпоративних структур.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, методи класифікації та узагальнення. Наведено теоретичні засади корпоративної інтеграції акціонерних товариств і узагальнено основні форми інтеграційних процесів у глобальній економіці, зокрема злиття і поглинання, стратегічні альянси, спільні підприємства, горизонтальну, вертикальну та конгломератну інтеграцію. Проаналізовано стратегічні аспекти управління ризиками корпоративної інтеграції, включаючи роль стратегічного планування, формування інтеграційних стратегій і застосування сучасних інструментів стратегічного ризик-менеджменту, а також адміністративні механізми управління ризиками, що охоплюють систему корпоративного управління, процедури контролю, координації та моніторингу, управління організаційними й кадровими ризиками, впровадження корпоративних стандартів, комплаєнсу та внутрішнього аудиту.

У результаті дослідження обґрунтовано доцільність комплексного підходу до ідентифікації, оцінювання та управління ризиками корпоративної інтеграції з урахуванням економічних, фінансових, стратегічних, адміністративно-управлінських і глобалізаційних чинників. Доведено, що поєднання стратегічного бачення інтеграційних процесів із ефективними адміністративними інструментами управління ризиками сприяє підвищенню стійкості акціонерних товариств, зниженню ймовірності негативних наслідків інтеграції та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час розроблення інтеграційних стратегій і систем ризик-менеджменту акціонерних товариств, а перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням кількісних методів оцінювання інтеграційних ризиків і адаптацією міжнародних стандартів ризик-менеджменту до умов національної економіки.

управління ризиками, корпоративна інтеграція, акціонерні товариства, глобальна економіка, стратегічний та адміністративний аспект управління ризиками, комплаєнс та внутрішній аудит

Постановка проблеми. В умовах поглиблення глобалізаційних процесів та зростання міжнародної економічної взаємозалежності корпоративна інтеграція акціонерних товариств набуває статусу одного з ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності, доступу до нових ринків, ресурсів і технологій. Злиття, поглинання, стратегічні альянси та інші форми інтеграційної взаємодії дозволяють компаніям адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, однак водночас супроводжуються значним спектром ризиків, що можуть нівелювати очікувані синергетичні ефекти.

Корпоративна інтеграція акціонерних товариств у глобалізованій економіці характеризується підвищеною складністю управління, зумовленою різницею в національних правових системах, корпоративних культурах, стандартах корпоративного управління, фінансових практиках та стратегічних цілях учасників інтеграційних процесів. Це зумовлює виникнення стратегічних ризиків (неузгодженість

© Т.Ф. Рябоволик, Н.С. Пітел, 2025

довгострокових цілей, помилки у виборі форми інтеграції, втрати конкурентних позицій) та адміністративних ризиків (неефективність управлінських структур, конфлікти інтересів, зростання трансакційних витрат, проблеми внутрішнього контролю та координації).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративної інтеграції акціонерних товариств та управління ризиками інтеграційних процесів достатньо широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, однак підходи до її висвітлення суттєво різняться за глибиною та акцентами дослідження. У наукових публікаціях значна увага приділяється питанням корпоративного контролю, формам інтеграції та організаційно-економічним механізмам функціонування інтегрованих структур. Зокрема, у роботі О. Франка розкрито концептуальні засади формування системи корпоративного контролю в інтегрованих об'єднаннях акціонерних товариств, наголошено на важливості узгодження інтересів учасників інтеграції та ролі контрольних механізмів у забезпеченні стабільності корпоративних структур [6].

Вагомий внесок у дослідження процесів корпоративної інтеграції зроблено С. Ю. Григорашем, який у дисертаційній роботі комплексно розглядає управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств, визначає її етапи, інструменти та результати, проте ризик-менеджмент інтеграції переважно розглядається з позицій загального менеджменту, без чіткого розмежування стратегічного й адміністративного рівнів управління [1]. Окремі аспекти інтеграційних процесів висвітлено у дослідженні В. Капченка, де стратегічні альянси аналізуються як перспективна форма корпоративних інтеграційних об'єднань, однак питання ризиків таких форм інтеграції залишаються другорядними [2].

Теоретичні основи економічних відносин і закономірностей розвитку корпоративних структур закладені у класичних працях з економічної теорії, зокрема у підручнику М.Г. Саєнка, який створює методологічне підґрунтя для аналізу інтеграційних процесів, проте не акцентує увагу на специфіці ризиків корпоративної інтеграції в умовах глобалізації [5]. Практичні аспекти ризиків злиттів і поглинань активно висвітлюються у прикладних аналітичних матеріалах міжнародних консалтингових та інформаційних ресурсів. Так, Finance Alliance систематизує ключові ризики M&A, пов'язані з фінансами, культурною інтеграцією та управлінням [7], а Wolters Kluwer та Deloitte акцентують увагу на післяінтеграційних ризиках і специфіці транскордонних угод в умовах глобальної економіки [10, 8].

Окрему групу досліджень становлять публікації, присвячені стратегічному ризику та інтеграції ризик-менеджменту зі стратегічним управлінням. У цих роботах розкривається сутність стратегічного ризику як чинника, що безпосередньо впливає на досягнення довгострокових цілей компанії [11], а також підкреслюється необхідність поєднання процесів управління ризиками та реалізації стратегії [9]. Водночас у працях, присвячених корпоративному управлінню ризиками, зокрема на ресурсах LigaZakon.biz та UkrARM, основна увага зосереджена на перевагах впровадження систем ризик-менеджменту та їх відповідності вимогам регуляторів, без глибокого аналізу інтеграційної специфіки [4; 3].

Таким чином, незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених корпоративним об'єднанням і ризик-менеджменту, питання системного управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств з урахуванням взаємозв'язку стратегічного та адміністративного аспектів в умовах глобалізації залишаються недостатньо опрацьованими. Особливої актуальності набуває проблема формування ефективних механізмів та інструментів управління інтеграційними ризиками, здатних забезпечити баланс між стратегічною доцільністю інтеграції та

адміністративною керованістю інтегрованих корпоративних структур. Це зумовлює необхідність поглибленого наукового осмислення природи, класифікації та методів управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств у глобальному економічному просторі та визначає актуальність і практичну значущість даного дослідження.

Постановка завдання. Метою цієї статті є комплексне дослідження теоретичних і прикладних засад управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації економіки з акцентом на взаємозв'язок стратегічного та адміністративного аспектів прийняття й реалізації управлінських рішень.

Дослідження спрямоване на виявлення ключових видів і джерел ризиків, що виникають у процесі корпоративної інтеграції акціонерних товариств, обґрунтування їх класифікації, а також аналіз існуючих підходів, методів і інструментів стратегічного та адміністративного управління інтеграційними ризиками в транснаціональному та національному корпоративному середовищі.

У контексті післявоєнного відновлення України мета статті також полягає у визначенні можливостей використання корпоративної інтеграції як механізму залучення інвестицій, технологій і управлінських компетенцій, а також у формуванні рекомендацій щодо мінімізації ризиків інтеграційних процесів для підвищення стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності вітчизняних акціонерних товариств у глобальному економічному просторі.

Таким чином, дослідження має на меті поглибити теоретичне розуміння сутності та ролі управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств, а також сприяти розвитку науково обґрунтованих практичних підходів до поєднання стратегічних і адміністративних механізмів ризик-менеджменту в умовах глобалізаційних викликів та структурних трансформацій економіки.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, зростанням міжнародної конкуренції та трансформацією традиційних моделей ведення бізнесу. За цих умов корпоративна інтеграція акціонерних товариств стає важливим інструментом стратегічного розвитку, що дозволяє компаніям адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів і зміцнювати свої позиції на глобальних ринках. Теоретичне осмислення сутності, форм і механізмів корпоративної інтеграції в контексті глобальної економіки є необхідною передумовою для глибшого розуміння сучасних інтеграційних процесів, а також для формування науково обґрунтованих підходів до управління ризиками та стратегічного розвитку акціонерних товариств.

Корпоративна інтеграція – це процес об'єднання юридично самостійних господарських суб'єктів задля спільного досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та оптимізації використання ресурсів. За своєю економічною суттю корпоративна інтеграція передбачає злиття, поглинання, створення стратегічних альянсів чи інших форм співпраці, що дозволяє учасникам реалізовувати економічні та управлінські переваги, які вони не могли б досягти поодинці. Такий підхід є важливою складовою сучасного корпоративного менеджменту, оскільки дозволяє компаніям адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища та міжнародної конкуренції [6].

Серед основних форм корпоративної інтеграції в діяльності акціонерних товариств виокремлюють:

- злиття й поглинання (M&A) – інтеграція компаній шляхом придбання контрольного пакета акцій або повного об'єднання структур;

- стратегічні альянси – формальні та неформальні договори про довгострокову

координацію діяльності без утворення нової юридичної особи;

- спільні підприємства – створення нової організації партнерами для реалізації певних проєктів;

- горизонтальна, вертикальна та конгломератна інтеграція, що характеризують напрямки інтеграції (по ланцюгу створення цінності, ринку чи різнорідних бізнесів) [1].

Така диференціація форм інтеграції дозволяє акціонерним товариствам обирати найбільш доцільні механізми об'єднання залежно від їх стратегічних цілей, ринкових умов та корпоративних ресурсів, які вони прагнуть мобілізувати в процесі інтеграції.

Глобалізація економіки, як процес посилення міжнародних економічних зв'язків, значною мірою трансформує корпоративні стратегії та визначає нові вимоги для інтеграційних процесів акціонерних товариств. У глобальному контексті інтеграційні процеси виступають одним із ключових механізмів адаптації до міжнародної конкуренції, оскільки дозволяють компаніям знаходити нові ринки збуту, об'єднувати ресурси для інноваційних проєктів, а також мінімізувати витрати через ефекти масштабу і синергії.

Глобалізація стимулює розвиток стратегічних альянсів як гнучкої форми інтеграції, що дозволяє учасникам зберігати юридичну самостійність, але досягати спільних конкурентних переваг. Альянси використовують узгоджене планування політик, інновацій та маркетингових дій, що сприяє зменшенню невизначеності на глобальних ринках та поширенню ризиків між партнерами [2].

Вплив глобалізації також проявляється у зміні корпоративних стратегій: компанії все частіше орієнтуються на інтеграційні стратегії через розширення діяльності по вертикалі (контроль над ланцюгами постачання) або по горизонталі (контроль над конкурентами), що забезпечує їм стабільні позиції на міжнародних ринках [5].

Акціонерне товариство як організаційно-правова форма бізнесу характеризується поділом капіталу на акції, які можуть вільно обертатися на ринку. Це створює передумови для широкого залучення інвестицій та мобілізації ресурсів для реалізації масштабних міжнародних проєктів, що особливо важливо в умовах глобальної конкуренції.

У глобальному конкурентному середовищі акціонерні товариства стикаються з високою мобільністю фінансових ресурсів, змінами регуляторних вимог, а також посиленням конкуренції з боку транснаціональних корпорацій. У таких умовах успішне функціонування компанії значною мірою залежить від здатності інтегруватись у міжнародні бізнес-мережі, ефективно управляти ризиками, пов'язаними з різними формами співпраці, та адаптувати корпоративну стратегію до мінливих зовнішніх умов.

Інтеграція та глобалізація також змінюють внутрішні процеси управління акціонерними товариствами: компанії впроваджують більш складні управлінські структури, що забезпечують координацію діяльності дочірніх підприємств і партнерів у різних юрисдикціях, а також інтегровані системи оцінки ризиків і стратегічного планування.

Для систематизації теоретичних підходів до корпоративної інтеграції та узагальнення основних напрямів інтеграційних процесів у діяльності акціонерних товариств доцільно розглянути найбільш поширені форми корпоративної інтеграції, які представлено в таблиці 1. Вони відрізняються за рівнем глибини взаємодії між учасниками, ступенем втрати управлінської автономії, цілями об'єднання та очікуваними економічними результатами. Узагальнення таких форм дозволяє краще зрозуміти механізми реалізації інтеграційних стратегій в умовах глобальної економіки та оцінити їх потенційні переваги для акціонерних товариств.

Таблиця 1 – Основні форми корпоративної інтеграції акціонерних товариств

Форма інтеграції	Короткий опис	Ключові переваги	Приклад використання
Злиття та поглинання (M&A)	Повне або часткове об'єднання компаній з переходом активів і контролю	Ефект масштабу, розширення ринків	Консолідація конкурентів у галузі
Стратегічний альянс	Довгострокова кооперація без утворення нової юридичної особи	Гнучкість, обмін технологіями	Спільна розробка продуктів
Спільне підприємство	Створення нової компанії партнерами для конкретної мети	Поділ ризиків, доступ до нових ринків	Спільне виробництво за кордоном
Горизонтальна інтеграція	Об'єднання підприємств одного сектору	Зниження конкуренції	Консолідація ринкової частки
Вертикальна інтеграція	Об'єднання ланцюга постачання	Контроль над ресурсами	Власні поставки сировини
Конгломератна інтеграція	Об'єднання різнорідних бізнесів	Диверсифікація ризиків	Вихід у нові галузі

Джерело: складено авторами

Представлені основні форми корпоративної інтеграції акціонерних товариств свідчать про різноманіття інструментів, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей розвитку в глобальному конкурентному середовищі. Кожна форма інтеграції має власні переваги та сфери доцільного застосування, що зумовлює необхідність обґрунтованого вибору інтеграційної стратегії з урахуванням ринкових умов, ресурсних можливостей і рівня прийнятного ризику. Таким чином, ефективне використання форм корпоративної інтеграції сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості акціонерних товариств у сучасній глобальній економіці.

Процеси корпоративної інтеграції, включно зі злиттями, поглинаннями та іншими формами об'єднання, містять значний спектр ризиків, що можуть негативно вплинути на фінансові результати, реалізацію стратегічних цілей та управлінську ефективність. Вони обумовлені як внутрішніми факторами бізнесу, так і зовнішніми умовами, включно з глобальними економічними змінами, регуляторними бар'єрами та соціокультурними викликами. Ефективна класифікація таких ризиків є базовим компонентом сучасного ризик-менеджменту (рис. 1), що дозволяє системно ідентифікувати джерела невдач та розробляти заходи з їх мінімізації [7].

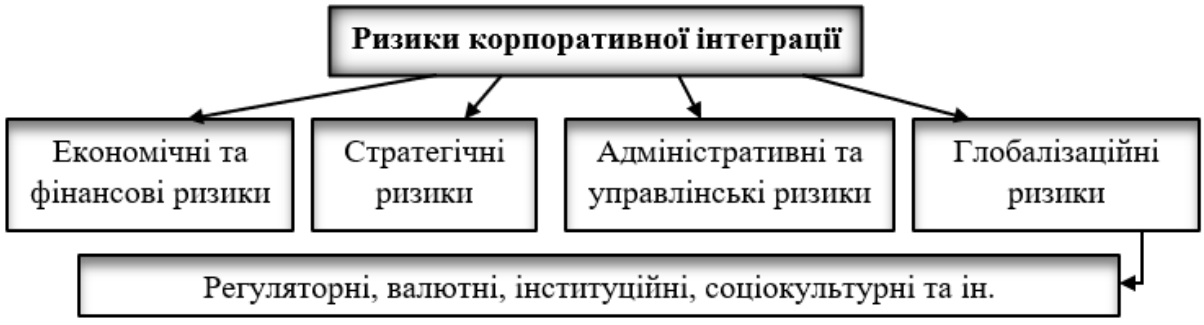

Рисунок 1 – Класифікація ризиків корпоративної інтеграції

Джерело: складено авторами за матеріалами [7; 11]

Стратегічні ризики виникають тоді, коли обрана інтеграційна стратегія не приносить очікуваних довгострокових вигод або суперечить основним цілям підприємства. За визначенням, стратегічний ризик – це ризик невиконання бізнесом своїх ключових цілей, що може призвести до суттєвого зниження вартості компанії

[11].

У контексті корпоративної інтеграції такі ризики можуть проявлятися у формі неправильної оцінки конкурентного середовища, невідповідності інтеграції глобальним тенденціям ринку, неврахування потенційних змін у попиті або технологічних зрушень. Недостатнє стратегічне планування або погане поєднання стратегічних напрямів об'єднуваних компаній може перешкоджати досягненню синергетичних ефектів, що робить інтеграцію менш ефективною або навіть шкідливою.

Адміністративні ризики пов'язані з недостатньою ефективністю управлінських процесів під час інтеграції. Вони включають ризики невідповідності процедур супроводу угоди, слабкої комунікації між підрозділами, поганої координації дій, відсутності чіткої управлінської структури тощо. Такі ризики можуть стати причиною затримок у реалізації змін, втрати ключових співробітників, конфліктів корпоративної культури, що в свою чергу впливає на продуктивність і мотивацію персоналу [10].

Особливо критичними серед адміністративних ризиків є проблеми, пов'язані з інтеграцією інформаційних систем, нормами комплаєнсу, юридичними вимогами щодо звітності, а також невірне оформлення юридичних аспектів угоди, що може призвести до штрафних санкцій чи втрати права вести діяльність у певних юрисдикціях.

Глобалізаційні ризики виникають на стику різних національних економічних, правових та соціальних систем, що є характерним для транснаціональних інтеграцій. Регуляторні ризики включають невизначеність щодо змін законодавства, антимонопольних вимог, податкового режиму та умов доступу до ринку, які можуть суттєво впливати на успішність інтеграції [8]. На рисунку 2 представлена аналітика Deloitte на основі первинного опитування щодо рушійних сили, які створюють переконливе економічне обґрунтування для транскордонного злиття та поглинання.

Рисунок 2 – Причини стратегічної інтеграції компаній у глобальній економіці

Джерело: складено авторами за матеріалами [8]

Як свідчать дані, ключовим мотивом корпоративної інтеграції є диверсифікація портфеля, яку зазначили 50 % респондентів. Вагомими чинниками також залишаються сприятливе регуляторне середовище та досягнення синергії витрат. Натомість орієнтація на зростання в нових географічних ринках має порівняно нижчу пріоритетність, що свідчить про домінування внутрішньоекономічних і стратегічних мотивів над експансійними.

Валютні ризики полягають у коливаннях курсів валют, що впливають на вартість активів, зобов'язань і грошових потоків компаній у різних країнах. Інституційні ризики пов'язані з відмінностями в системі корпоративного регулювання, захисті прав акціонерів та законодавчих обмеженнях, що ускладнює уніфіковане управління. Соціокультурні ризики включають нерозуміння культурних особливостей партнерів, відмінності в управлінських стилях і корпоративних цінностях, що може призводити до конфліктів та зниження ефективності спільної роботи. На рисунку 3 наведена аналітика Deloitte на основі первинного опитування, яка відображає ключові фактори оцінки ризиків у транскордонних M&A.

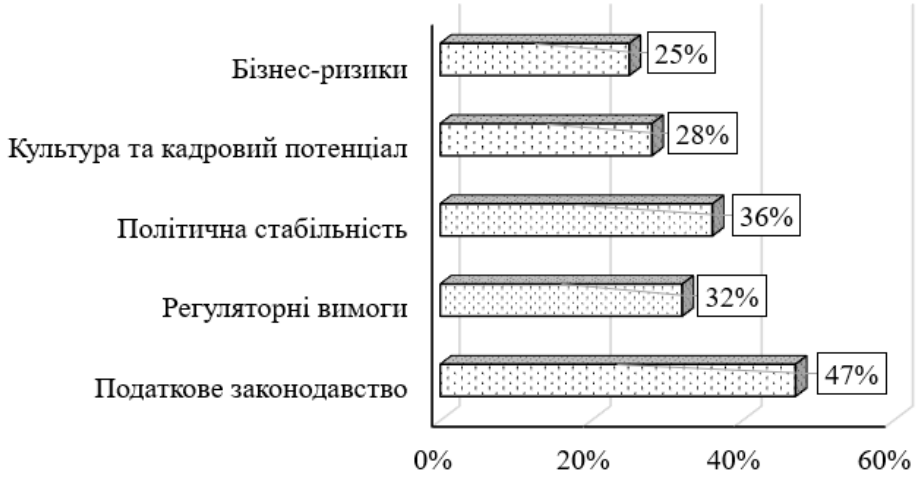

Рисунок 3 – Основні фактори оцінки ризиків у транскордонних M&A

Джерело: складено авторами за матеріалами [8]

Найбільший вплив на рішення про інтеграцію компаній має податкове законодавство, що свідчить про важливість податкової оптимізації при міжнародних угодах. Також значущими є політична стабільність і регуляторні вимоги, тоді як фактори, пов'язані з корпоративною культурою та бізнес-ризиками, мають меншу пріоритетність.

Класифікація ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств, що охоплює економічні, фінансові, стратегічні, адміністративні й глобалізаційні аспекти, дозволяє підприємствам розробляти комплексні заходи з оцінки і мінімізації ризиків. Такий підхід є критично важливим для успішної реалізації інтеграційних стратегій в умовах сучасних динамічних і невизначених ринкових умов. Ефективне управління ризиками не лише підвищує шанси на досягнення синергії від інтеграції, а й сприяє стійкості бізнесу в глобальному економічному середовищі.

У процесі корпоративної інтеграції акціонерних товариств ефективне управління ризиками передбачає поєднання стратегічних та адміністративних підходів. Стратегічні механізми зосереджуються на плануванні, прогнозуванні та формуванні інтеграційних стратегій з урахуванням глобальних економічних викликів, узгодженні інтересів учасників та застосуванні інструментів стратегічного ризик-менеджменту. Адміністративні механізми забезпечують практичну реалізацію цих стратегій через систему корпоративного управління, контроль, координацію та моніторинг інтеграційних процесів, управління кадровими та організаційними ризиками, а також дотримання корпоративних стандартів і комплаєнсу. Таблиця 2 узагальнює ключові складові кожного підходу та конкретні інструменти, які використовуються для мінімізації ризиків у процесі інтеграції.

Таблиця 2 – Стратегічні та адміністративні механізми управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств

Аспект управління ризиками	Основні складові	Зміст і роль у корпоративній інтеграції	Приклади інструментів / процедур
Страте-гічний	Значення стратегічного планування	Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування; мінімізація ризиків на етапі формування стратегічних цілей	SWOT-аналіз, сценарне планування, стратегічні карти
	Формування та реалізація інтеграційних стратегій	Урахування глобальних економічних викликів, прогнозування сценаріїв розвитку та оцінка ризиків	Плани інтеграції, дорожні карти M&A, BCG / McKinsey матриці
	Інструменти стратегічного управління ризиками	Стратегічні карти, системи збалансованих показників (BSC), індикатори раннього попередження ризиків	BSC, KPI для ризиків, системи раннього попередження, матриці ризиків
	Узгодження інтересів учасників інтеграції	Встановлення спільних цілей, апетиту до ризику та довгострокових стратегічних планів	Спільні ради акціонерів, угоди про апетит до ризику, стратегічні сесії
Адмініс-тративний	Роль системи корпоративного управління	Формалізація процедур контролю, координації та моніторингу інтеграційних процесів	Структури корпоративного управління, ради директорів, комітети з ризиків
	Адміністративні процедури контролю	Регулярний моніторинг ризиків, оцінка ефективності управлінських заходів, оперативне коригування дій	Регулярні звіти про ризики, внутрішні перевірки, контрольні списки
	Управління організаційними та кадровими ризиками	Збереження ключових співробітників, адаптація корпоративної культури, ефективна взаємодія команд	Плани адаптації персоналу, програми мотивації, тренінги, наставництво
	Значення корпоративних стандартів, комплаєнсу та внутрішнього аудиту	Забезпечення відповідності законодавству та внутрішнім політикам; оцінка процедур управління ризиками; підвищення прозорості	Внутрішній аудит, політики комплаєнсу, корпоративні стандарти, контрольні процедури

Джерело: складено авторами за матеріалами [9; 4; 3]

В умовах глобалізації корпоративні структури потребують комплексного підходу до управління ризиками, який поєднує стратегічні та адміністративні механізми. Це дозволяє підвищити стійкість компаній, забезпечити адаптацію до зовнішніх викликів та зміцнити довіру стейкхолдерів. На рисунку 4 представлено ключові напрями вдосконалення системи управління ризиками корпоративної інтеграції, включно зі стратегічними планами, адаптацією національних стандартів до міжнародних практик та підвищенням прозорості та відповідальності акціонерних товариств у глобальному середовищі.

Важливо формувати інтегровану систему стратегічного і адміністративного управління ризиками, яка включає як довгострокове планування ризикових сценаріїв, так і щоденне управління діяльністю. У контексті інтегрованого підходу стратегічне управління ризиками розглядається як невід'ємна частина корпоративної стратегії, що охоплює ідентифікацію, оцінку, моніторинг та реагування на ризики на всіх рівнях управління підприємством. Цей підхід відповідає сучасним рекомендаціям щодо інтегрованого управління ризиками, які передбачають систематичне впровадження

ризик-менеджменту у всі бізнес-процеси задля підвищення загальної стійкості організації.

Рисунок 4 – Ключові напрямки вдосконалення управління ризиками корпоративної інтеграції в умовах глобалізації

Джерело: складено авторами

Одним із ключових напрямів вдосконалення є адаптація національних практик корпоративного управління до міжнародних стандартів, таких як ISO 31000 чи COSO ERM, що дозволяє забезпечити уніфіковані підходи до ризик-менеджменту, підвищити довіру інвесторів та покращити доступ до міжнародних фінансових інструментів. У багатьох країнах впровадження таких стандартів уже стало вимогою для стратегічного партнерства та інвестування, оскільки системне управління ризиками демонструє кращі фінансові показники та можливість ефективно реагувати на зовнішні зміни.

Підвищення прозорості та відповідальності акціонерних товариств у глобальному середовищі також є важливою складовою вдосконалення управління ризиками. Зазначене передбачає не лише регулярну звітність і розкриття інформації про ризики, але й формування корпоративної культури, що сприяє відкритій комунікації про ризики й узгодженню інтересів усіх стейкхолдерів. Такий підхід дозволяє зміцнити довіру як внутрішніх учасників (менеджменту, співробітників), так і зовнішніх (інвесторів, партнерів, регуляторів), що є ключовим фактором успішної інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи результати дослідження стратегічних та адміністративних аспектів управління ризиками корпоративної інтеграції, можна стверджувати, що інтеграція ризик-менеджменту в загальну систему стратегічного управління є не лише бажаною, а й необхідною умовою успішного функціонування компаній у глобальному середовищі. Такий підхід дозволяє підприємствам більш ефективно прогнозувати можливі загрози, визначати пріоритетні напрямки розвитку та оптимізувати ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Глобалізація економіки значною мірою трансформує характер ризиків акціонерних товариств, що вимагає від компаній адаптації своїх управлінських моделей до зовнішніх викликів, включно з новими регуляторними вимогами, технологічними змінами та зростаючою конкуренцією. Адаптація національних стандартів корпоративного управління до міжнародних практик сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності у міжнародних операціях.

Практичне значення отриманих висновків полягає в обґрунтуванні необхідності побудови інтегрованих систем управління ризиками, що охоплюють як стратегічні, так і адміністративні аспекти діяльності. Перспективи подальших наукових досліджень можуть бути пов'язані з аналізом впливу цифрових технологій (зокрема великих даних та штучного інтелекту) на якість стратегічного управління ризиками, а також з розробкою моделей адаптації корпоративних стандартів у різних галузях економіки для підвищення їхньої гнучкості та результативності в умовах невизначеності.

Список літератури

1. Григораш С.Ю. Управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. : дис. на здобуття наукового ступеня доктора філософії : 073 менеджмент / Держ. ун-т. інформ.-комунікацю тех-й. Київ, 2026. 242 с.: URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_2958_25028671.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).

2. Капченко В. *Стратегічні альянси як перспективна форма корпоративних інтеграційних обєднань у молокопереробній галузі. № 23(51) (2021): Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*. URL: https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3396?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).

3. *Основні аспекти інтеграції управління ризиками у бізнес-процесі*. *UkrARM. :* веб-сайт. URL: https://ukrarm.org/osnovni-aspekti-integracii-upravlinnya-rizikami-u-biznes-procesi-vimogi-regulyatora-i-svitova-praktiki/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).

4. *Переваги корпоративного управління ризиками підприємства*. *LigaZakon.biz. :* веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/230401_perevagi-korporativnogo-upravlnnya-rizikami-pdprimstva?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).

5. Саєнко М. Г. *Економічна теорія: підручник*. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с. URL: https://buklib.net/books/21878/ (дата звернення: 10.11.2025).

6. Франко О. Концепція формування системи корпоративного контролю в інтегрованих об'єднаннях акціонерних товариств. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS "*. ISSN 2786-5355 (дата звернення: 10.11.2025).

7. *10 потенційних ризиків злиття та поглинання. Finance Alliance :* веб-сайт. URL: https://www.financealliance.io/risks-of-mergers-and-acquisitions/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).

8. *Cross-border M&A risks and rewards*. *Deloitte:* веб-сайт. URL: https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/mergers-acquisitions-restructuring/articles/cross-border-m-and-a-risks-rewards.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).

9. Integration of risk management and strategy implementation processes. TMS : веб-сайт. URL: https://tms.ua/instrumenty-menedzhmenta/sistema-sbalansirovannyh-pokazatelej-bsc/integraciya-processov-upravleniya-riskami-i-realizacii-strategii/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).

10. *Post-merger risk management. Wolters Kluwer :* веб-сайт. URL: https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/post-merger-risk-management?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).

11. Strategic risk. Wikipedia : веб-сайт. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_risk?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.11.2025).

References

1. Hryhorash, S. Yu. (2026). *Management of Corporate Integration of Industrial Enterprises*. Doctor's thesis, Kyiv https://duikt.edu.ua/uploads/p_2958_25028671.pdf?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

2. Kapchenko, V. (2021). Strategic Alliances as a Promising Form of Corporate Integration Associations in the Dairy Processing Industry. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozhka akademiia", Seriia "Ekonomika"*, 23(51). https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3396?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

3. UkrARM. (2025). *Key aspects of risk management integration in business processes* https://ukrarm.org/osnovni-aspekti-integracii-upravlinnya-rizikami-u-biznes-procesi-vimogi-regulyatora-i-svitova-praktiki/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

4. LigaZakon.biz. (2025). *Advantages of corporate risk management* https://biz.ligazakon.net/analitycs/230401_perevagi-korporativnogo-upravlnnya-rizikami-pdprimstva?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

5. Saienko, M. H. (2006). *Economic Theory*. Ternopil: Ekonomichna dumka. https://buklib.net/books/21878/ [in Ukrainian].

6. Franco, O. (2024). Conceptual Framework for the Formation of a Corporate Control System in Integrated Associations of Joint-Stock Companies. *Modeling the Development of the Economic Systems* [in Ukrainian].

7. Finance Alliance. (2022). *10 potential risks of mergers and acquisitions* https://www.financealliance.io/risks-of-mergers-and-acquisitions/?utm_source=chatgpt.com [in English].

8. Deloitte. (2025). *Cross-border M&A risks and rewards* https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/mergers-acquisitions-restructuring/articles/cross-border-m-and-a-risks-rewards.html?utm_source=chatgpt.com [in English].

9. TMS. (2025). *Integration of risk management processes and strategy implementation* https://tms.ua/instrumenty-menedzhmenta/sistema-sbalansirovannyh-pokazatelej-bsc/integraciya-processov-upravleniya-riskami-i-realizacii-strategii/?utm_source=chatgpt.com [in English].

10. Wolters Kluwer. (2024). *Post-merger risk management* https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/post-merger-risk-management?utm_source=chatgpt.com [in English].

11. Wikipedia. (2025). *Strategic risk* https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_risk?utm_source=chatgpt.com [in English].

Tetiana Riabovolyk, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Nataliia Pitel, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Risk Management of Corporate Integration of Joint-Stock Companies under Economic Globalization: Strategic and Administrative Aspects

The article examines the problem of risk management in the corporate integration of joint-stock companies under the conditions of economic globalization, which is accompanied by increasing complexity of integration processes, intensified competitive pressure, and a higher level of uncertainty in the external environment. The purpose of the study is to substantiate the necessity of transitioning from fragmented, reactive risk management to a systemic approach that combines strategic and administrative mechanisms to ensure the sustainable development of integrated corporate structures.

The research employs general scientific and specialized methods of inquiry, including analysis and synthesis, induction and deduction, systemic and structural-functional approaches, as well as classification and generalization methods. The theoretical foundations of corporate integration of joint-stock companies are presented, and the main forms of integration processes in the global economy are summarized, including mergers and acquisitions, strategic alliances, joint ventures, horizontal, vertical, and conglomerate integration. Strategic aspects of risk management in corporate integration are analyzed, including the role of strategic planning, the formation of integration strategies, and the application of modern strategic risk management tools, alongside administrative risk management mechanisms encompassing corporate governance systems, control, coordination, and monitoring procedures, management of organizational and human resource risks, and the implementation of corporate standards, compliance, and internal audit.

As a result of the study, the expediency of a comprehensive approach to the identification, assessment, and management of risks associated with corporate integration is substantiated, taking into account economic, financial, strategic, administrative-managerial, and globalization-related factors. It is demonstrated that the combination of a strategic vision of integration processes with effective administrative risk management instruments contributes to enhancing the resilience of joint-stock companies, reducing the likelihood of negative consequences of integration, and forming long-term competitive advantages. The practical significance of the obtained results lies in their applicability to the development of integration strategies and risk management systems of joint-stock companies, while the prospects for further research are associated with the development of quantitative methods for assessing integration risks and the adaptation of international risk management standards to the conditions of the national economy.

risk management; corporate integration; joint-stock companies; global economy; strategic and administrative aspects of risk management; compliance; internal audit.

Одержано (Received) 12.12.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 20.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК: 332.1:351.72(477) **JEL Classification: H77, R58, O18, P35**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).57-66

І.В. Забажан, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м.Черкаси, Україна

Економічна децентралізація в Україні: здобутки, ключові виклики та світовий досвід

Мета статті полягає у комплексному дослідженні процесу економічної децентралізації в Україні в контексті сучасних викликів глобальної нестабільності та необхідності формування ефективної системи управління регіональним розвитком. У центрі уваги перебувають проблеми розподілу повноважень між центральною та місцевою владою, визначення оптимальної моделі управління, здатної забезпечити сталий соціально-економічний розвиток громад. Дослідження ґрунтується на розумінні децентралізації як інструменту підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення місцевого самоврядування та розвитку демократичних інститутів, що сприяють забезпеченню добробуту населення та зменшенню асиметрії соціально-економічного розвитку регіонів.

У статті здійснено системний аналіз теоретичних засад децентралізації, визначено її ключові форми — фіскальну, політичну та адміністративну — і простежено еволюцію наукових підходів до її реалізації, зокрема в працях В. Оутса, Р. Масгрейва, Ч. Тібу та українських дослідників. На основі порівняльного аналізу міжнародного досвіду (Німеччини, Франції, Польщі, Данії, Швеції) виявлено закономірності та особливості реформування адміністративно-територіальних систем, що стали орієнтиром для України. Висвітлено хід української децентралізаційної реформи після 2014 року, її вплив на підвищення фінансової автономії місцевих бюджетів, розвиток інституцій місцевого самоврядування, а також на якість надання суспільних послуг у сферах освіти, охорони здоров'я та соціальної політики. Проаналізовано фіскальні результати реформи, зміни у структурі доходів місцевих бюджетів, динаміку створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та чинники, що впливають на їх ефективність.

У результаті дослідження доведено, що децентралізація в Україні стала одним із найважливіших чинників демократизації суспільства, підвищення ефективності управління та зміцнення економічної самодостатності територій. Водночас виявлено низку проблем, серед яких — нерівномірність розвитку громад, опір окремих адміністративних структур, недосконаліть механізмів взаємодії між рівнями влади. Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні інституційного середовища для повноцінної реалізації фіскальної децентралізації, забезпеченні збалансованого територіального розвитку, а також у розробленні нових механізмів громадської участі у формуванні місцевої політики. Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності державного управління, удосконалення законодавства та формування стратегій сталого регіонального розвитку

зміни, місцеві бюджети, автономія, рівень життя, розширення прав, розвиток,суспільний добробут

Постановка проблеми. В умовах глобальної нестабільності держави змушені шукати нові моделі управління, здатні забезпечити стійкий розвиток і ефективне використання ресурсів. Для України після 2014 року ключовим напрямом реформ стала децентралізація, спрямована на зміцнення місцевого самоврядування, вирівнювання соціально-економічного розвитку регіонів і зменшення просторових диспропорцій. Економічна децентралізація виступає інструментом модернізації державного управління, формуючи фінансову самостійність і відповідальність громад. Проте результативність процесу залежить від збалансованого розподілу ресурсів і повноважень між центром та регіонами. Недостатнє фінансове забезпечення або нечіткий розподіл компетенцій можуть посилити регіональні диспропорції.

Попри успіхи реформи, в Україні все ще зберігаються проблеми ефективного використання місцевих фінансових ресурсів. У багатьох громадах спостерігається низька віддача бюджетних видатків через обмежені управлінські компетенції, нерівність податкової бази та невідповідність між фіскальною автономією і реальними

© І.В. Забажан, 2025

можливостями. Це зумовлює ризики нецільового використання коштів і зниження довіри до децентралізації.

Невирішеним залишається питання узгодження політичних і економічних аспектів реформи. Передача ресурсів без належної адміністративної спроможності місцевих органів влади може відтворювати залежність від центру. Тому головним завданням нинішнього етапу є не лише підтримання децентралізаційних процесів, а й підвищення ефективності управління фінансами територіальних громад із урахуванням міжнародного досвіду, що підтверджує дієвість децентралізації за умов зростання компетентності, підзвітності й прозорості влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив децентралізації на соціально-економічні відносини традиційно перебуває у центрі наукових дискусій, оскільки цей процес визначає особливості функціонування публічної влади та розподілу ресурсів у суспільстві. Проблематика економічної децентралізації та її роль у підвищенні ефективності державного управління стала предметом ґрунтовних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Класичні теоретичні засади процесу були закладені в працях В. Оутса [15], який сформулював «теорему децентралізації», доводячи, що розподіл функцій між рівнями влади підвищує ефективність суспільних благ за умови врахування локальних переваг. Він підкреслював, що саме місцевий рівень здатен краще задовольняти специфічні потреби населення, а отже, децентралізація сприяє економічному зростанню та підвищенню соціального добробуту.

Ідеї Оутса були розвинуті в роботах Р. Масгрейва [17], який розглядав фіскальний федералізм як оптимальний механізм розподілу фінансових ресурсів і відповідальності між центральним і місцевим рівнями. Масгрейв визначив три головні функції державних фінансів — алокаційну, перерозподільчу та стабілізаційну — і наголошував, що саме перша має бути децентралізованою, оскільки найбільш ефективно реалізується на місцевому рівні.

Ч. Тібоут [12] у своїй теорії «голосування ногами» висунув гіпотезу, згідно з якою громадяни, маючи змогу вільно обирати місце проживання, «голосують» за ефективність місцевої влади, переміщуючись у ті громади, які краще надають суспільні послуги. Це створює конкуренцію між територіями, стимулюючи органи самоврядування до раціональнішого використання фінансових ресурсів.

Серед сучасних досліджень варто виділити праці Е. Літвака [13], які аналізують роль фіскальної децентралізації у країнах, що розвиваються, та вказують на ризики надмірної фрагментації фінансових ресурсів без належної координації на центральному рівні. У новітніх підходах [14] також наголошується, що успішна децентралізація неможлива без формування системи вертикальної та горизонтальної рівноваги між різними рівнями бюджетів.

Українські вчені також зробили значний внесок у дослідження цього питання. Зокрема, С. Слухай [11] аналізує проблеми фіскальної децентралізації в Україні та підкреслює важливість узгодження повноважень і фінансових можливостей громад. М. Мельник [8] досліджує вплив децентралізації на розвиток місцевих бюджетів і доходну базу територіальних громад, доводячи, що фінансова автономія суттєво підвищує ефективність використання ресурсів за умови відповідального управління.

Крім того, у працях О. Кириленка [5] та В. Кравченка [6] розглядається проблема формування фінансової спроможності місцевих бюджетів, а також ризики нерівномірного розвитку територій. Автори звертають увагу на необхідність запровадження механізмів горизонтального вирівнювання, що дозволяють забезпечити справедливий розподіл доходів між багатшими та менш розвиненими громадами.

Узагальнення наукових позицій дає підстави стверджувати, що децентралізація не є самоціллю, а виступає засобом підвищення ефективності управління та використання публічних фінансів. Водночас більшість дослідників сходяться на думці, що ключовою умовою її успіху є гармонізація між делегованими повноваженнями, фінансовими ресурсами та відповідальністю місцевої влади.

Незважаючи на значну кількість теоретичних і практичних праць, вплив децентралізації на ефективність використання фінансових ресурсів громад в українських реаліях досі залишається недостатньо вивченим, що й зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі, зокрема з урахуванням світового досвіду Німеччини, Польщі, Франції, Швеції та Великої Британії.

Постановка завдання. Мета написання статті полягає у комплексному аналізі реформи децентралізації в Україні, що передбачає виокремлення її ключових досягнень, визначення основних викликів і перешкод у процесі імплементації, а також з'ясування початкових цілей і завдань, закладених перед її впровадженням. Важливим аспектом дослідження є також аналіз світового досвіду реалізації децентралізаційних процесів, що дозволяє здійснити порівняльну оцінку та визначити можливості адаптації зарубіжних практик до українських умов. У процесі дослідження застосовано низку наукових методів, зокрема теоретичне узагальнення, індукцію та дедукцію, аналіз і синтез, а також метод порівняння, який дав змогу зіставити особливості проведення децентралізаційної реформи в Україні з міжнародним досвідом.

Виклад основного матеріалу. Соціально-економічний розвиток та підвищення добробуту населення – це універсальна ціль і ключова функція будь-якої держави. Центральні та регіональні/місцеві органи влади використовують комплекс інструментів для її реалізації. З метою підвищення ефективності управління ресурсами, країни практикують розподіл повноважень. Концепція децентралізації передбачає делегування адміністративних та фіскальних функцій місцевим органам. Вона ґрунтується на припущенні, що місцеве самоврядування спроможне забезпечувати суспільні послуги з вищою ефективністю, ніж централізовані структури.

Економічна децентралізація — це серія послідовних кроків, спрямованих на розподіл управлінських прав і повноважень щодо економічних ресурсів та рішень між центром і місцевою владою. Її головна мета — підвищити загальну ефективність економічної системи та якість надання суспільних послуг на місцях [14, с.1]. Фактично, цей процес є делегуванням повноважень, що дає змогу місцевим органам виконувати функції та залучати ресурси згідно із законом. Однак, унітарні держави, зокрема, часто обмежують місцеву свободу дій у наданні послуг і встановленні податкових ставок. Відповідно, при такому делегуванні місцева влада залишається підзвітною центральній.

Децентралізація включає три основні, взаємопов'язані форми: фіскальну, політичну та адміністративну. Фіскальна децентралізація — це процес, під час якого відповідальність за збір доходів та виконання видаткових програм переходить від центрального уряду до місцевих і субрегіональних органів влади, причому цей рівень, як правило, нижчий у країнах, що розвиваються, порівняно з розвинутими державами [10]. Політична децентралізація спрямована на розширення політичної влади регіонів і міст, посилюючи їхню участь у політичній системі країни та забезпечуючи представлення інтересів населення у процесі прийняття рішень на місцевому рівні. Адміністративна децентралізація являє собою пряму передачу повноважень від центрального державного органу до органів місцевого самоврядування.

Дослідження економічної децентралізації активно розпочалися у 1960-х роках завдяки працям американських професорів, зокрема Р. Масгрейва [17] та В. Оутса [16]. Оутс стверджував, що кожен рівень влади має унікальні переваги та недоліки у реалізації соціально-економічної політики. Він вважав, що центральний уряд повинен

зосередитися на справедливому розподілі доходів та стабілізації економіки. Водночас, на місцеву владу необхідно покласти відповідальність за ефективне надання суспільних послуг та підвищення рівня життя населення громад, враховуючи їхні унікальні потреби. В. Оутс дійшов висновку, що федеративна система є найбільш успішною та ефективною моделлю управління, і наголосив на необхідності постійного перегляду та оптимізації механізмів співпраці між центральною та місцевою владою для забезпечення максимальної ефективності у наданні суспільних благ.

Розширення прав і повноважень місцевої влади є критично важливим, оскільки це значно зменшує інформаційну асиметрію щодо потреб населення. Органи місцевого самоврядування мають якісніший і чіткіший доступ до інформації про поточний стан справ у громадах, що, за наявності достатніх прав, дозволяє їм оперативніше та ефективніше вирішувати проблеми на місцях. І навпаки, централізація повноважень неминуче призводить до зниження якості надання суспільних послуг та збільшення часу, необхідного для вирішення локальних питань. Більше того, центральні органи влади мають зосередитися на розробці та реалізації загальнодержавних стратегій розвитку і забезпеченні функціонування держави в цілому; їхня переорієнтація на вирішення місцевих питань ставить під загрозу стабільний розвиток усієї країни.

Уряди різних країн запроваджували децентралізацію та фіскальний федералізм у різний час, керуючись різноманітними передумовами. Наприклад, менш розвинені країни, такі як Аргентина, Бразилія, Нігерія та Індія, використовували цей механізм переважно з економічною метою: для скорочення державних витрат, їхньої оптимізації та вирішення макроекономічних проблем. На противагу цьому, такі держави, як Канада, Швейцарія, Бельгія та Китай, впроваджували політику децентралізації задля надання більшої автономії регіонам з виразними культурними та етнічними особливостями. Таким чином, чинники, що зумовлюють децентралізацію, можуть мати як економічне, так і неекономічне (політичне чи соціальне) походження.

Політична децентралізація впроваджується для оптимізації або заміни поточної політичної моделі управління шляхом розподілу політичних прав та повноважень від центральної влади до місцевої. Проте, методика реалізації децентралізаційних заходів значно відрізняється у кожній країні, оскільки вона залежить від її поточної економічної та політичної ситуації, культури управління та історичних передумов. Зрештою, прагнення до змін в адміністративно-територіальному управлінні безпосередньо впливає на ефективність функціонування всієї державної системи та на раціональне використання наявних ресурсів на місцях.

Федеративна Республіка Німеччина стала однією з перших країн, які успішно реалізували адміністративно-територіальну реформу, що включала укрупнення громад. Її ефективність була забезпечена завдяки добровільному об'єднанню громад і високому рівню демократичності процесу волевиявлення. На противагу цьому, Франція також провела аналогічну реформу, проте її результати виявилися менш вдалими. Це пояснюється тим, що французька реформа була ініційована «згори», тобто здійснена командно-адміністративним шляхом за ініціативи центральної влади.

Кожна країна, що впроваджувала децентралізацію, неминуче стикалася із завданням ліквідації старих та формування нових адміністративно-територіальних одиниць (таких як комуни, муніципалітети чи райони). Підходи до цього процесу суттєво різнилися: наприклад, Швеція використовувала кількісно-якісний підхід, беручи до уваги ступінь освоєння територій, тоді як у Данії проводилося спеціальне дослідження для визначення природно сформованих зон у соціально-економічних відносинах. Завдяки тривалому аналізу даних було досягнуто значних результатів. При цьому думка місцевого населення мала вирішальне значення, оскільки центральна влада не могла затвердити зміни без погодження представників громад. Очевидно, що

така політика проведення реформ є високоефективною, оскільки вона безпосередньо враховує інтереси тих, на кого ці перетворення впливають.

Українська влада, імплементуючи досвід Польщі, провела децентралізацію, скоротивши кількість районів майже вчетверо. Проте, було не враховано, що польська реформа стикнулася зі значною критикою через те, що численні слабко розвинені регіони опинилися без належної підтримки, що призвело до погіршення їхнього розвитку. Цей факт підкреслює, що планування територіальної організації вимагає не лише механічного об'єднання, а й пошуку оптимальних варіантів рівномірного розподілу територій. Крім того, порівняння даних (табл. 1) про кількість органів влади у Великій Британії, деяких країнах ЄС та Україні свідчить, що, незважаючи на меншу кількість місцевих органів самоврядування, Україна має одну з найбільших кількостей проміжних органів влади.

Ключовим питанням у процесі децентралізації є вибір між рівноправністю та ієрархією у взаємовідносинах інститутів влади різних рівнів. Наприклад, у Франції місцеві органи влади не мають права здійснювати владу чи нагляд над іншими місцевими органами, тоді як у Німеччині таке право існує. Ці різні підходи мають свої недоліки: вони можуть або обмежувати стимули місцевої влади до співпраці з іншими регіонами, або, навпаки, призводити до надмірної концентрації влади, що суперечить принципу її розподілу. Однак, головною умовою та основою для функціонування ефективної моделі державного управління залишається чітке розмежування прав і повноважень між центральною та регіональною владою.

Для подальшої успішної реалізації децентралізації в Україні доцільно зосередитися на кількох ключових рекомендаціях. Насамперед, основою реформи має стати чітке розмежування прав і повноважень між центральною та місцевою владою. Не менш важливим є забезпечення інформування населення про перебіг і значущість цих перетворень. Ключовими завданнями також залишаються оптимізація організації територіальних громад та видатків місцевих бюджетів, які повинні відповідати як бюджетній спроможності, так і потребам місцевого населення. При цьому, укрупнення територій і громад слід здійснювати з обов'язковим урахуванням не лише економічних, а й позаекономічних факторів, особливостей країни та специфіки її адміністративної системи управління.

Після Революції Гідності, у 2014 році, Уряд України розпочав амбітну та комплексну реформу місцевих, субрегіональних і регіональних органів влади. Ідея полягала в розширенні прав місцевого самоврядування для ефективнішого вирішення соціально-економічних питань. Концепція реформи, затверджена у квітні 2014 року, ставила за мету посилення спроможності місцевого самоврядування, підвищення якості державних послуг та повну перебудову всієї системи управління. Ключові ініціативи стосувалися реорганізації територій та фінансів: Верховна Рада ухвалила закони, що передбачали добровільне об’єднання громад у більші структури — об’єднані територіальні громади (ОТГ). Новостворені ОТГ отримали відповідальність за місцевий розвиток та надання суспільних послуг в межах своєї чітко визначеної території.

Таблиця 1 – Кількість органів влади на місцевому та регіональному рівні

Країна	Місцеві	Проміжні	Регіональні
Франція	36 786	101	13
Німеччина	11 252	295	16
Велика Британія	433	-	4
Польща	2 497	380	16
Україна	10 885	488	25

Джерело: [2, с. 8]

Процес створення Об'єднаних територіальних громад (ОТГ), який розпочався у 2015 році, був націлений на забезпечення місцевими органами влади якісніших послуг в сферах медицини, освіти та соціальної підтримки, згідно з рекомендаціями центральної влади. На початковому етапі (2015–2019 роки) об'єднання було добровільним, здебільшого за рішенням місцевих рад. Однак, з 2020 року уряд перейшов до примусового об'єднання громад, що суттєво пришвидшило формування ОТГ. Паралельно з цими адміністративно-територіальними змінами була проведена значна фіскальна децентралізація: зміни до Бюджетного і Податкового кодексів надали ОТГ бюджетні привілеї, включаючи прямі зв’язки з центральним урядом та можливість зберігати значну частку місцевих податкових надходжень. Крім того, центральна влада надала ОТГ значні субсидії на розбудову нової інфраструктури, особливо в охороні здоров’я та освіті, що значно зміцнило їхні фінансові можливості та дозволило взяти на себе більшу відповідальність за надання суспільних послуг. Зокрема, місцева влада ОТГ стала відповідальною за початкову та середню освіту. У результаті, стан справ з освітою в об’єднаних громадах помітно покращився порівняно з необ’єднаними, де зберігалися значне бюрократичне навантаження та залежність від центральних органів влади.

Суттєві зміни в законодавстві значно посилили фіскальну децентралізацію, що підтверджується різким зростанням фінансової автономії місцевих бюджетів у період з 2014 по 2018 рік. Частка місцевих бюджетів у Державному бюджеті України зросла з 42% до 50%, досягнувши рівня, типового для багатьох країн ЄС. Доходи місцевих бюджетів зросли майже втричі — з 68,6 млрд грн (4,2 млрд доларів США) у 2014 році до 200 млрд грн (7,2 млрд доларів США) у 2018 році, що є значним зростанням навіть з поправкою на інфляцію та девальвацію. Особливо вражаючим є збільшення частки місцевих податків та зборів у муніципальних доходах: з мізерних 0,7% у 2014 році до 26,1% у 2018 році. Ці факти переконливо доводять, що реформа децентралізації, завдяки перерозподілу прав та повноважень, мала значний позитивний вплив на добробут місцевого населення та громад. Звіт Інституту стратегічних досліджень (грудень 2018 року) підтверджує ці тенденції: частка місцевих бюджетів у ВВП України зросла з 5,1% до 7,1%, а ендогенні доходи місцевих бюджетів — з 68,6 млрд грн до 189,4 млрд грн. Частка місцевих бюджетів у ВВП з урахуванням трансфертів збільшилася з 45,6% до 51,5%. Крім того, фінансування розвитку територій зросло майже у 40 разів (з 0,5 млрд грн до 19,3 млрд грн), що також демонструє підвищену підтримку центральної влади у забезпеченні належного рівня життя в країні.

Одним із важливих наслідків реформи децентралізації стала кардинальна зміна підходу до місцевого самоврядування та волевиявлення. Виборці в ОТГ тепер зацікавлені в обранні потужніших та незалежніших представників місцевої влади, очікуючи від них покращення якості суспільних послуг та активної підтримки місцевого розвитку. Реформа значно посилює залучення населення до активного політичного життя громад, надаючи нові можливості для участі у громадських обговореннях економічних, екологічних та соціальних проблем. Завдяки цьому комплексному обговоренню громадяни набувають нового досвіду у формулюванні та відстоюванні власних інтересів перед органами місцевого самоврядування.

Підвищення ефективності суспільних послуг досягається за допомогою секторальної децентралізації, в рамках якої місцева влада бере на себе більшу відповідальність. Прикладом є створення освітніх округів, де школи функціонують із місцевими філіями чи підрозділами. Станом на 2018 рік, 44,4% шкіл уже перебували у підпорядкуванні новостворених громад, тоді як решта залишалася у веденні субрегіональних державних адміністрацій. Крім того, на ОТГ поступово перекладається відповідальність за надання адміністративних послуг як в основних, так

і у віддалених населених пунктах: до 2019 року 148 із 787 адміністративних центрів уже управлялися ОТГ. Такі кроки не лише значно скорочують термін надання послуг населенню, але й сприяють наповненню місцевих бюджетів за рахунок адміністративних зборів та плати за сервіси.

Станом на липень 2019 року, менш ніж за п'ять років реформи, до ОТГ об'єдналися 4277 громад, що становило 39% від загальної кількості та охоплювало близько 28% населення. Проте, значна частина громад не розпочала процес об'єднання через низку перешкод. Основними з них були: нездатність або небажання окремих громад вести переговори, низька поінформованість населення про переваги реформи та недовіра до центральної влади. Зокрема, успішні та прибуткові громади не бажали об'єднуватися, оскільки не хотіли ділитися частиною профіцитного бюджету з менш заможними сусідами. Крім того, обласні та районні ради чинили опір, не бажаючи втрачати ресурси, функції та адміністративний вплив. Персонал цих адміністрацій активно протидіяв утворенню ОТГ, побоюючись втрати посад, повноважень та фінансування. Для подолання цього опору було необхідно розширити перепідготовку та передислокацію особового складу, який переходив з-під контролю центральної влади.

Ключовим індикатором позитивного розвитку держави, суспільства та ОТГ є поточний стан відносин між цими суб'єктами з точки зору паритетності, компетентності та прозорості, особливо зважаючи на те, що органи місцевого самоврядування набули значних прав і повноважень. Однак, повномасштабне вторгнення російської федерації у лютому 2022 року внесло значні корективи у подальший розвиток громад і механізм комунікації. Станом на квітень 2024 року, понад 120 старостинських округів в Україні залишилися без очільників-старост через їхню мобілізацію або звільнення. Ця ситуація створює проблему: місцеве населення втрачає контакт із владою та не може належним чином отримати суспільні послуги. Для вирішення цих проблем в умовах воєнного стану народні депутати запропонували законопроєкт, який передбачає: надання голові громади права призначати виконувача обов'язків старости у разі мобілізації основного старости (з гарантією збереження за ним посади), можливість дистанційного проведення зборів та процедур звітування, а також забезпечення безперервної роботи інституту старост у кризових умовах та умовах воєнного стану.

В умовах воєнного стану реформа децентралізації в Україні зіткнулася з низкою серйозних викликів. Серед них: значне скорочення бюджетних надходжень, що спричинило неплатоспроможність багатьох громад; масштабні руйнування інфраструктури та гостра потреба у фінансуванні для відбудови; відтік робочої сили і, як наслідок, скорочення економічної активності на місцях; а також посилення залежності громад від іноземної фінансової допомоги та грантів. У цій ситуації критично важливою для розвитку громад є спільна координація дій центральної та місцевої влади, особливо у питаннях соціальної політики. Вже очевидно, що навіть після припинення бойових дій повернення до повноцінного довоєнного життя не буде миттєвим [10]. Водночас, для гармонійного розвитку суспільства та його відновлення необхідно неухильно дотримуватися фундаментальних принципів демократичності, свободи слова та децентралізації.

Одним із пріоритетів української децентралізації є посилення економічної стійкості та незалежності громад. До 2023 року частка місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету України була відносно стабільною, коливаючись у межах 22-25%. Однак, після ухвалення рішення про вилучення «військового» податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) з місцевих бюджетів, їхня частка суттєво скоротилася: до 17,8% у 2023 році та до 15,7% у першому кварталі 2024 року [1]. Це рішення спричинило

фінансові складнощі на місцях, змушуючи органи місцевого самоврядування терміново переглядати бюджети та шукати альтернативні джерела фінансування. Ця ситуація підкреслює критичну важливість зваженого та обережного підходу при реалізації економічної та соціальної політики в умовах високої невизначеності, спричиненої зовнішніми потрясіннями.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи вищевикладене, децентралізація є ключовим елементом державної економічної та соціальної політики, спрямованої на підвищення рівня життя населення, забезпечення суспільного добробуту та формування ефективної системи управління територіями. Вона виступає не лише інструментом розподілу повноважень між рівнями влади, але й чинником економічного зростання, розвитку демократичних інститутів і посилення ролі громад у прийнятті управлінських рішень. Реформа, започаткована в Україні у 2014 році, зумовила суттєві позитивні зрушення у фінансовій, соціальній та політичній сферах: зросли обсяги місцевих бюджетів та їхня частка у зведеному національному бюджеті, посилилася фінансова автономія органів місцевого самоврядування, покращилася якість надання публічних послуг, зменшилися корупційні ризики та залежність від центральної влади.

Важливим результатом дослідження стало також узагальнення світового досвіду децентралізації, який демонструє, що успішність реформи безпосередньо залежить від поєднання фінансової самодостатності територій, ефективного міжрівневого партнерства та розвиненої системи громадянської участі. Практики країн ЄС свідчать про доцільність впровадження гнучких моделей бюджетного вирівнювання, стимулювання місцевого бізнесу та створення умов для участі громадян у процесах планування розвитку територій. Зіставлення цих підходів із українським досвідом дозволяє визначити напрями подальшої адаптації та вдосконалення національної моделі децентралізації.

Водночас повномасштабна військова агресія рф з 2022 року суттєво вплинула на темпи та напрями реалізації децентралізаційної реформи. В умовах воєнних викликів перед центральними та місцевими органами влади постає завдання пошуку оптимальних управлінських рішень, які забезпечують не лише функціонування критичної інфраструктури й надання базових публічних послуг, а й підтримку економічної активності та соціальної згуртованості населення. Ключовим завданням стає посилення координації між рівнями влади, удосконалення фінансових інструментів і механізмів ресурсного забезпечення громад, що дозволить зберегти досягнення попередніх етапів реформи та адаптувати систему управління до нових реалій.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі впливу децентралізації на розвиток людського потенціалу, формування фінансової стійкості громад, залучення інвестицій і забезпечення економічної безпеки на місцевому рівні. Особливої уваги потребують питання удосконалення фіскальної політики, цифровізації управлінських процесів, розроблення інноваційних підходів до територіального планування та створення моделей взаємодії держави, бізнесу і громади в післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Аналіз місцевих бюджетів за січень–квітень 2024 року. Веб-портал «Децентралізація». 2024. URL: https://decentralization.ua/news/18256 (дата звернення: 01.11.2025).
2. Бібік Н.В., Шаповал Г.М. Аналіз міжнародного досвіду розвитку територіальних громад та визначення напрямків його впровадження в Україні. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості.* 2019. № 2(8). С. 5–14.

3. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. [Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2020. 153 с.
4. Дробот І. Гарантування місцевого самоврядування України в умовах децентралізації державного управ ління та правового режиму воєнного стану. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2023. № 29. С. 174–178.
5. Кириленко, О. П. Місцеві бюджети України: етапи становлення та розвитку. *Науковий вісник ВДУ. Сер. Економічні науки.* 2001. № 3. С. 285-290.
6. Кравченко В. І. Місцеві фінанси України: навч. посіб. Київ: Знання, 1999. 487 с.
7. Мацедонська Н.В., Клівіденко Л.М. Децентралізація в Україні та основні шляхи її впровадження в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2017. № 8. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/103.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
8. Мельник Л.М., Ляшенко В.М. Бюджетна політика регіонального розвитку в умовах децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2017. С. 1173-1178. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/196.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.11.2025).
9. Мещан І. Децентралізація в Україні: імплементації на регіональному рівні. Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи: матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2021 р.) / за ред. Л.Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В.С. Колтун. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2021. С. 34–35.
10. Попов І. Децентралізація 2.0. Якими будуть відносини центру і регіонів після війни? *Український інститут майбутнього.* 2023. URL: https://surl.li/emamzw (дата звернення: 01.11.2025).
11. Слухай С. В., Дерев'янчук В. Є. Вплив децентралізації на економіку регіонів України. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/17.pdf
12. Charles M. Tiebout. «A Pure Theory of Local Expenditures», *The Journal of Political Economy, Vol. 64, No. 5, (Oct., 1956), pp. 416-424. URL:* http://www.jstor.org/stable/1826343 (дата звернення: 01.11.2025).
13. Jennie Litvack, Junaid Ahmad, Richard Bird. *Rethinking Decentralization in Developing Countries*. World Bank Sector Studies Series, 1998.
14. Lucas Javier Ford. Understanding Ukraine`s decentralization reform: is it just money, or something else driving the amalgamation progress, Kyiv School of Economics. 2020. 40 p.
15. Oates, W.E. *Fiscal Federalism*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1972.
16. Oates, Wallace, E. An Essay on Fiscal Federalism. *Journal of Economic Literature, 1999,* 37 (3): 1120–1149. DOI: https://doi.org/10.1257/jel.37.3.1120.
17. Richard A. Musgrave. *The Theory of Public Finance* (1959).

References:

1. Analysis of local budgets for January–April 2024. (2024). *Detsentralizatsiia*. https://decentralization.ua/news/18256.
2. Bibik, N. V., & Shapoval, H. M. (2019). Analysis of international experience in the development of territorial communities and determination of directions for its implementation in Ukraine. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*, 2(8), 5–14 [in Ukrainian].
3. Shevchenko, O. V., Romanova, V. V., Zhalilo, Y. A. et al**.** (2020). *Decentralization and formation of regional development policy in Ukraine*. Y. A. Zhalilo (Ed.). Kyiv: NISD [in Ukrainian].
4. Drobot, I. (2023). Guaranteeing local self-government of Ukraine under the conditions of decentralization of public administration and the legal regime of martial law. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia.*, (29), 174–178 [in Ukrainian].
5. Kyrylenko, O. P. (2001). Local budgets of Ukraine: stages of formation and development. *Naukovyi visnyk VDU. Seriia. Ekonomichni nauky*, (3), 285–290 [in Ukrainian].
6. Kravchenko, V. I. (1999). *Local finances of Ukraine.* Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
7. Matsedonska, N. V., & Klyvidenko, L. M. (2017). Decentralization in Ukraine and the main ways of its implementation in modern conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, (8). https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/103.pdf [in Ukrainian].
8. Melnyk, L. M., & Liashenko, V. M. **(**2017). Budget policy of regional development in the context of decentralization. *Ekonomika ta suspilstvo*, (13), 1173–1178. https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/196.pdf [in Ukrainian].
9. Meshchan, I. (2021). Decentralization in Ukraine: implementation at the regional level. In *Decentralization reform in Ukraine: achievements and prospects* (pp. 34–35). L. H. Komakha, O. M. Andrieieva, & V. S. Koltun (Eds.). Kyiv: NNI PUDS KNU [in Ukrainian].
10. Popov, I. (2023). *Decentralization 2.0: What will the relationship between the center and the regions be after the war?* Ukrainian Institute for the Future. https://surl.li/emamzw [in Ukrainian].

11. Slukhai, S. V., & Derevianchuk, V. Ye. (2022). The impact of decentralization on the economy of Ukraine's regions. *Efektyvna ekonomika*, (1). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/17.pdf [in Ukrainian].
12. Tiebout, C. M. (1956). A pure theory of local expenditures. *The Journal of Political Economy*, 64(5), 416–424. http://www.jstor.org/stable/1826343 [in English].
13. Litvack, J., Ahmad, J., & Bird, R. (1998). *Rethinking decentralization in developing countries*. World Bank Sector Studies Series [in English].
14. Ford, L. J. (2020). *Understanding Ukraine's decentralization reform: Is it just money, or something else driving the amalgamation process?* Kyiv School of Economics [in English].
15. Oates, W. E. (1972). *Fiscal federalism*. New York: Harcourt Brace Jovanovich [in English].
16. Oates, W. E. (1999). An essay on fiscal federalism. *Journal of Economic Literature*, 37(3), 1120–1149. [in English] https://doi.org/10.1257/jel.37.3.1120.
17. Musgrave, R. A. (1959). *The theory of public finance*. New York: McGraw-Hill [in English].

Ihor Zabazhan, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky, Cherkasy, Ukraine

Economic Decentralization in Ukraine: Achievements, Key Challenges, and World Experience

The purpose of the article is to conduct a comprehensive study of the process of economic decentralization in Ukraine in the context of global instability and the need to build an effective regional governance system. The research focuses on the redistribution of powers between central and local authorities, the search for an optimal governance model capable of ensuring sustainable socio-economic development of communities. Decentralization is considered as an instrument for improving resource efficiency, strengthening local self-government, and developing democratic institutions that enhance public welfare and reduce socio-economic disparities among regions.

The article provides a systematic analysis of the theoretical foundations of decentralization, identifying its key forms – fiscal, political, and administrative – and tracing the evolution of scientific approaches to its implementation, particularly in the works of W. Oates, R. Musgrave, C. Tiebout, and Ukrainian scholars. Through a comparative analysis of international experience (Germany, France, Poland, Denmark, Sweden), the study identifies the main patterns and features of administrative-territorial reforms that served as models for Ukraine. It highlights the course of Ukraine's decentralization reform after 2014, its impact on enhancing the financial autonomy of local budgets, strengthening local governance institutions, and improving the quality of public services in education, healthcare, and social policy. The article analyzes fiscal outcomes, changes in the revenue structure of local budgets, the dynamics of establishing amalgamated territorial communities (ATCs), and the factors influencing their effectiveness.

The study concludes that decentralization in Ukraine has become one of the key drivers of democratization, governance efficiency, and regional economic sustainability. However, several challenges remain, including unequal community development, resistance from certain administrative bodies, and weaknesses in intergovernmental coordination mechanisms. The prospects for further research lie in improving the institutional environment for effective fiscal decentralization, ensuring balanced territorial development, and developing new mechanisms for citizen participation in local policymaking. The obtained results can be used to enhance public administration efficiency, refine legislation, and design strategies for sustainable regional development.

changes, local budgets, autonomy, standard of living, expansion of rights, development, social welfare

Одержано (Received) 07.10.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 12.10.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 336.2:336.5 **JEL Classification: H61; H72**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).67-78

А.Ю. Лебеденко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна,

Економічна природа та класифікація фінансових потоків бюджетних установ

Метою написання даної статті є теоретичне обґрунтування економічної природи фінансових потоків бюджетних установ і розроблення їх узагальненої класифікаційної моделі на підставі аналізу наявних наукових підходів до класифікації доходів і видатків закладів бюджетної сфери, а також дослідження чинного бюджетного законодавства, що визначає порядок їх формування та використання.

У статті досліджено економічну природу фінансових потоків бюджетних установ, які формуються і використовуються виключно в межах бюджетного законодавства та затвердженого кошторису, відображають процес перетворення фінансових ресурсів держави та територіальних громад у суспільно корисні послуги, що забезпечують виконання функцій публічного сектору. Встановлено, що існуючі підходи до класифікації доходів і видатків є фрагментарними та не формують цілісного уявлення про структуру й призначення фінансових ресурсів бюджетних установ. На основі систематизації наукових поглядів та аналізу чинного бюджетного законодавства розроблено узагальнену класифікаційну модель фінансових потоків бюджетних установ та охарактеризовано кожен із запропонованих критеріїв класифікації.

Встановлено, що фінансові потоки бюджетних установ є цілісною системою руху бюджетних ресурсів, що забезпечує виконання державою та органами місцевого самоврядування покладених на них суспільних функцій. Їх економічна природа зумовлена цільовим і регламентованим характером надходжень та видатків, які формуються і використовуються виключно в межах бюджетного законодавства та затвердженого кошторису. Запропоновано проведення аналізу фінансових потоків бюджетних установ за критеріями наведеними в узагальненій класифікаційній моделі, а саме: за джерелами утворення / покриття, за бюджетною класифікацією, за відображенням у формах фінансової звітності та обліку, за можливістю планування, за можливістю передбачення, за характером надходження, за періодом виникнення, за джерелами надходжень, за принципами фіксації, за характером використання, що дозволить комплексно оцінити структуру, динаміку та збалансованість доходів і видатків, підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо формування та використання фінансових ресурсів. Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробленні методичних підходів до оцінювання ефективності формування та використання фінансових потоків бюджетних установ на основі запропонованої класифікаційної моделі

фінансові потоки бюджетних установ, доходи бюджетних установ, видатки бюджетних установ, кошторис бюджетних установ, власні надходження бюджетних установ, бюджетне фінансування, фінансове забезпечення

Постановка проблеми. У сучасних умовах реформування системи державних фінансів важливим є розуміння економічної природи фінансових потоків бюджетних установ та можливість проведення їх якісного та комплексного аналізу. Адже бюджетні установи, яких наразі в Україні налічується майже 30 тис. установ, є однією з основних ланок державних фінансів, через яку здійснюється розподіл та перерозподіл бюджетних коштів [3].

Наявна практика бюджетного планування та фінансового забезпечення нерідко характеризується фрагментарністю, недостатньою прозорістю та обмеженими можливостями для всебічного аналізу ефективності використання ресурсів закладів бюджетної сфери. Водночас постійна зміна бюджетного законодавства, зростання вимог до результативності бюджетних програм і потреба підвищення фінансової автономії бюджетних установ висувають нові вимоги до організації їх фінансових потоків.

Існуючі підходи до класифікації доходів і видатків бюджетних закладів, попри їх

© А.Ю. Лебеденко, 2025

формальну уніфікованість, часто не забезпечують достатнього аналітичного інструментарію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це створює ризики нераціонального розподілу ресурсів, знижує гнучкість установ у реагуванні на виклики та уповільнює модернізацію бюджетного сектору.

Отже, актуальним є проведення дослідження економічної природи фінансових потоків бюджетних установ та розробка їх узагальненої класифікаційної моделі з урахуванням положень чинного бюджетного законодавства та сучасних наукових поглядів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем організації фінансово-господарської діяльності бюджетних установ і особливостей їх фінансового забезпечення привертає увагу багатьох науковців. Вагомий внесок у формування теоретичних бази з цієї тематики здійснили Дехтяр Н.А., Дейнека О.В., Люта О.В., Пігуль Н.Г., які аналізували фінанси бюджетних установ, зокрема види та класифікацію їх фінансових ресурсів [4], Свірко С.В. зосереджувалася на питаннях бухгалтерського обліку в бюджетних установах, приділяючи увагу обліку доходів і видатків [12], тоді як Литвинчук І.В. та Прохорчук Н.О. вивчали класифікацію доходів загальноосвітніх навчальних закладів [6]. Попри значний науковий доробок, проблема визначення економічної природи фінансових потоків бюджетних установ залишається недостатньо розкритою. Крім того, у науковій літературі відсутня узагальнена класифікація доходів і видатків бюджетних установ, яка б комплексно й всебічно характеризувала їх структуру та особливості формування.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні економічної природи фінансових потоків бюджетних установ та розробленні їх узагальненої класифікаційної моделі на основі дослідження існуючих наукових підходів до класифікації доходів і видатків закладів бюджетної сфери та аналізі чинного бюджетного законодавства, яке регламентує порядок їх здійснення.

Виклад основного матеріалу. Одним із основних нормативно-правових актів, який регулює діяльність бюджетних установ, є Бюджетний кодекс України, яким бюджетні установи визначено як «органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету. Бюджетні установи є неприбутковими» [2]. Ці установи, в особі їх керівників, уповноважені на отримання бюджетних асигнувань, взяття бюджетних зобов'язань та здійснення витрат бюджету. Саме через розгалужену мережу бюджетних установ розподіляється левова частка бюджетних коштів, як загального, так і спеціального фонду бюджету та здійснюється вплив держави на економічний і соціальний розвиток.

Свірко С.В. вважає, що «бюджетні установи, як і інші суб'єкти господарювання, здійснюють відповідний вид діяльності, відмінність якого насамперед полягає у наданні послуг соціально-культурного, наукового та іншого характеру. Однією з основних умов якісного, перманентного, своєчасного надання цих послуг є забезпеченість бюджетних установ засобами праці» [12, с. 146-147].

Заклади бюджетної сфери для забезпечення своєї діяльності та виконання покладених на них функцій і завдань, складають та затверджують кошторис доходів і видатків згідно з бюджетними призначеннями, які встановлені Законом України «Про Державний бюджет». Джерела формування та напрямки використання фінансових потоків бюджетних установ обмежуються бюджетним законодавством та визначаються кошторисом.

На думку Соловйова Н.В. «розроблення кошторису для кожної бюджетної установи, спрямоване на розв'язання двох основних завдань: визначення обсягу доходів і видатків, пов'язаних із діяльністю окремих структурних одиниць та

підрозділів установи; забезпечення покриття видатків фінансовими ресурсами з різних джерел» [13, с. 134].

Згідно Порядку складання, розгляду, затвердження й основні вимоги до виконання кошторисів бюджетних установ, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 року № 228 «кошторис має такі складові частини:

- загальний фонд, який містить обсяг надходжень із загального фонду бюджету та розподіл видатків за повною економічною класифікацією видатків бюджету на виконання бюджетною установою основних функцій

- спеціальний фонд, який містить обсяг надходжень із спеціального фонду бюджету на конкретну мету та їх розподіл за повною економічною класифікацією видатків бюджету на здійснення відповідних видатків згідно із законодавством, а також на реалізацію пріоритетних заходів, пов'язаних з виконанням установою основних функцій» [11].

Так, згідно з затвердженою формою кошторис бюджетної установи складається з наступних частин: надходження (із загального та спеціального фондів бюджету), видатки (поточні та капітальні), надання кредитів (внутрішні та зовнішні), нерозподілені видатки. Така структура дозволяє забезпечити прозорість планування та ефективне управління фінансовими ресурсами установи.

Надходження (доходи) формують фінансовий базис бюджетних установ, що забезпечує виконання її статутних завдань, тоді як видатки відображають фактичні витрати, спрямовані на реалізацію цих завдань. Доходи та видатки закладів бюджетної сфери є ключовими економічними категоріями, що формують фінансове забезпечення їх діяльності, адже саме збалансованість доходів і видатків, відсутність дефіциту коштів та раціональне управління ресурсами істотно впливають на соціально-економічні процеси, які відбуваються в суспільстві.

Серед науковців, які досліджують організацію фінансових відносин на рівні бюджетних установ та надають визначення поняттям «доходи бюджетних установ» та «видатки бюджетних установ» варто відмітити:

- Свірко С.В., яка під доходами бюджетних установ розуміє «різні за економічною природою виникнення джерела утворення матеріальних, нематеріальних та фінансових активів бюджетних установ (що мають забезпечувати здійснення їх основної та додаткової діяльності) чи покриття їхніх зобов’язань, які формують первісну інформацію щодо власного капіталу бюджетних установ», а видатки бюджетних установ за економічним змістом розглядає як «суми коштів, витрачених бюджетними установами в процесі господарської діяльності в межах установлених кошторисом сум» [12, с. 161, 165];

- Дехтяр Н.А., яка визначає доходи бюджетних установ як «надходження грошових коштів, одержаних завдяки бюджетним ресурсам та отриманих з інших джерел для виконання кошторису», а видатки бюджетних установ як «суму коштів, витрачених ними в процесі здійснення господарської діяльності в межах сум, установлених кошторисом» [4, с. с. 59, 67].

Тобто, науковців розглядаються доходи та видатки бюджетних установ як взаємопов’язані економічні категорії, що відображають процес формування та використання бюджетних ресурсів у межах встановленого кошторису. Таке бачення за зміст вищевказаних категорій є логічним, оскільки доходи та видатки в бюджетних установах не існують окремо один від одного – обсяг можливих видатків жорстко визначається тим, які доходи (бюджетні асигнування, власні надходження) затверджено у кошторисі. Вони формують фінансові потоки бюджетних установ, де доходи виступають джерелом, а видатки – інструментом реалізації цілей установи.

Економічна природа фінансових потоків бюджетних установ полягає у русі бюджетних ресурсів - від моменту їх отримання (через бюджетні асигнування чи власні надходження) до моменту їх цільового використання відповідно до встановленого кошторису. Цей рух відображає процес перетворення фінансових ресурсів держави та територіальних громад у суспільно корисні послуги, що забезпечують виконання функцій публічного сектору.

У науковій літературі та практиці публічних фінансів існує широке розмаїття підходів до класифікації доходів і видатків бюджетних установ. Їх багатоваріантність зумовлена різними галузями дослідження, метою аналізу, специфікою функціонування окремих секторів публічного управління, а також відмінностями у нормативно-правовому регулюванні. Систематизація наукових підходів до класифікації доходів та видатків бюджетних установ представлена у таблиці 1.

Таблиця 1 – Систематизація наукових підходів до класифікації доходів та видатків бюджетних установ

Автор	Критерії класифікації доходів								
	За джерелами покриття/ утворення/ цільовим спрямуванням	За походженням	За порядком отримання доходу	За можливістю передбачення	За можливістю планування	За регулярністю отримання	За видами діяльності	За періодом виникнення	За джерелами фінансування
Свірко С.В. [12, с. 161-163]	+	+							
Дехтяр Н.А. [4, с. с. 60]	+	+	+						
Леня В.С. [9, с. 51]			+						
Бондаренко Н.М., Гузенко Ю.А. [1, с. 718]	+								
Литвинчук І.В., Прохорчук Н.О. [6, с. 55]	+			+	+	+	+	+	+
Автор	Критерії класифікації видатків				
	За принципами фіксації/ За обліком виконання кошторису/Залежно від етапу руху коштів	За джерелами покриття	За економічним призначенням	За бюджетною класифікацією видатків та кредитування бюджету	За порядком відображення у формах фінансової звітності та обліку
Свірко С.В. [12, с. 165-166]	+	+	+		
Дехтяр Н.А. [4, с. с. 68]	+	+		+	+
Леня В.С. [9, с. 47, 50]	+			+	
Бондаренко Н.М., Гузенко Ю.А. [1, с. 720]	+	+	+	+	
Кудренко Н.В., Бай В.О. [5, с. 23]	+	+		+	

Джерело: складено автором на підставі [1, 4, 5, 6, 9, 12]

Систематизовані у таблиці 1 наукові підходи різних авторів щодо класифікації доходів і видатків бюджетних установ дає змогу виявити спільні й відмінні підходи дослідників.

Доходи бюджетних установ розглядаються за низкою критеріїв, серед яких найпоширенішими є: за джерелами покриття/ утворення/ цільовим спрямуванням (доходи загального та спеціального фонду); за походженням (бюджетні кошти та власні надходження); за порядком отримання доходу (від обмінних та необмінних операцій); за можливістю передбачення (звичайні, надзвичайні); за можливістю планування (планові, позапланові); за регулярністю отримання (постійні, разові); за видами діяльності (операційні, фінансові, інвестиційні); за періодом виникнення (звітного періоду, минулих періодів); за джерелами фінансування (власні, позикові, залучені).

Видатки бюджетних установ науковці класифікують наступним чином: за принципами фіксації/ за обліком виконання кошторису/залежно від етапу руху коштів (касові та фактичні); за джерелами покриття (видатки загального та спеціального фонду); за економічним призначенням (поточні, капітальні, нерозподілені); за порядком відображення у формах фінансової звітності та обліку (за обмінними та необмінними операціями).

З урахуванням наведеного різноманіття підходів до класифікації доходів і видатків бюджетних установ можна зробити висновок, що кожна з існуючих систем поділу відображає лише окремі аспекти їх економічної природи та функціонального призначення, що ускладнює уніфікацію та створює розбіжності у трактуванні понять. Тому для забезпечення цілісного бачення структури фінансових потоків у діяльності бюджетних установ доцільним є формування узагальненої класифікаційної моделі, яка б інтегрувала найпоширеніші наукові підходи, нормативно-правову базу їх формування та використання, а також авторське бачення структури фінансових потоків бюджетних установ, що стане базисним інструментом для проведення подальших аналітичних досліджень у цій сфері. Узагальнена класифікаційна модель фінансових потоків бюджетних установ наведена на рис. 1.

Запропонована на рис. 1 узагальнена класифікаційна модель фінансових потоків бюджетних установ чітко структурує доходи та видатки, що дозволяє забезпечити системність аналізу, а також сприяє удосконаленню планування та контролю за використанням бюджетних ресурсів у розрізі кожного окремого критерію їх класифікації.

Подальше дослідження потребує розгляду змісту кожної складової класифікації, оскільки кожен із критеріїв виконує окрему інформаційну функцію та забезпечує різні аспекти оцінки фінансової діяльності бюджетної установи:

1. Класифікація за джерелами утворення доходів і напрямами покриття видатків закладів бюджетної сфери дає змогу визначити роль загального та спеціального фондів у формуванні фінансових ресурсів та забезпеченні виконання установою її функцій.

Дехтяр Н.А., Дейнека О.В., Люта О.В. відносять «до складу доходів загального фонду належать надходження із загального фонду бюджету (асигнування з державного та місцевого бюджету) на здійснення фінансування поточних видатків установи та інших заходів. Доходи спеціального фонду містять: власні надходження бюджетної установи (спеціальні кошти, кошти на виконання окремих доручень, інші власні надходження), субвенції, одержані з бюджетів іншого рівня та інші доходи спеціального фонду» [4, с. 59].

У свою чергу, власними надходженнями бюджетних установ у трактуванні Бюджетного кодексу є «надходження, отримані в установленому порядку бюджетними установами як плата за надання послуг, виконання робіт та цільових заходів, гранти,

дарунки та благодійні внески, а також надходження від реалізації в установленому порядку продукції чи майна та іншої діяльності.

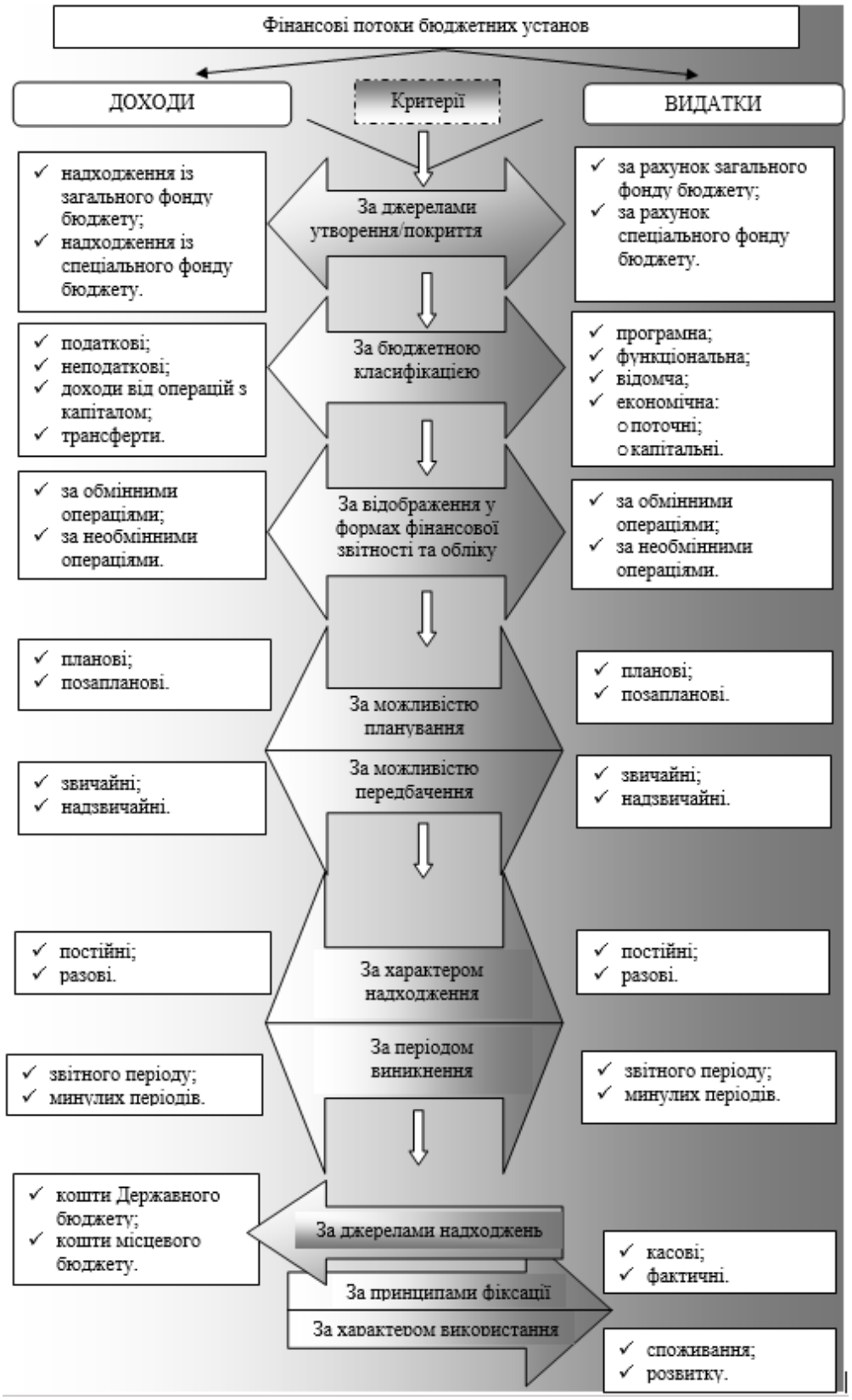

Рисунок 1 – Узагальнена класифікаційна модель фінансових потоків бюджетних установ
Джерело: розроблено автором

Власні надходження бюджетних установ отримуються додатково до коштів загального фонду бюджету і включаються до спеціального фонду бюджету» [2].

Петрук О.М., Тищенко Т.Я. відмічають, що «за допомогою доходів спеціального фонду з'являється можливість покращити якісні показники роботи, оптимізувати норми витрат, удосконалити систему управління, зміцнити матеріальну базу бюджетних установ. З цією метою бюджетним установам і надано право отримувати доходи від надання платних послуг» [10, с. 90].

Видатки бюджетних установ на забезпечення здійснення своєї діяльності можливо покривати як за рахунок надходжень із загального фонду бюджету, так і за рахунок спеціального фонду. Принциповою різницею між цими видами видатків бюджетних установ є наявність або відсутність конкретних (закріплених) напрямків їх використання.

2. Розподіл фінансових потоків бюджетних установ за бюджетною класифікацією дозволяє співвіднести конкретні доходи і видатки з вимогами бюджетного законодавства, що забезпечує прозорість та контроль за використанням бюджетних коштів.

Згідно з Бюджетним кодексом України бюджетні доходи класифікують наступним чином:

- «податкові (встановлені законами України про оподаткування загальнодержавні податки і збори та місцеві податки і збори);
- неподаткові (доходи від власності та підприємницької діяльності; адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності; власні надходження бюджетних установ; інші неподаткові надходження);
- доходи від операцій з капіталом (доходи від продажу капітальних активів (основних фондів, державних запасів і резервів, землі));
- трансферти (кошти, одержані від інших органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, інших держав або міжнародних організацій на безоплатній та безповоротній основі)» [2].

Вимогами Бюджетного кодексу передбачено класифікувати бюджетні «видатки за: бюджетними програмами (програмна класифікація); ознакою головного розпорядника бюджетних коштів (відомча класифікація); функціями, з виконанням яких пов'язані видатки (функціональна класифікація); економічним призначенням (економічна класифікація)» [2]. Крім того, виділяють наступні рівні деталізації економічної класифікації видатків бюджету:

- «поточні видатки – це видатки, які спрямовуються на виконання бюджетних програм і забезпечують поточне функціонування бюджетних установ, проведення досліджень, розробок, заходів і надання поточних трансфертів населенню і підприємствам (установам, організаціям);
- капітальні видатки – це видатки, які спрямовуються на придбання основного капіталу (обладнання і предметів довгострокового користування), необоротних активів (зокрема землі, нематеріальних активів тощо), на будівництво (придбання), ремонт, реконструкцію та реставрацію (зокрема житла (приміщень), інших об'єктів), на створення державних запасів і резервів; на придбання капітальних активів; невідплатні платежі, компенсацію втрат, пов'язаних із пошкодженням основного капіталу. Критерії (вартісний і часові показники) капітальних видатків регулюються чинним законодавством» [4, с. 76-77].

3. За відображення у формах фінансової звітності та обліку доходи і видатки бюджетних установ класифікують за обмінними та необмінними операціями, що дозволяє відобразити економічну природу надходжень і витрат залежно від наявності

або відсутності еквівалентної віддачі. Такі видатки ще називають «оплачувані (тобто такі, що обмінюються на товар чи послугу), так і неоплачувані».

Розподіл доходів та видатків суб'єктів державного сектору за обмінними та необмінними операціями передбачено НП(С)БО в державному секторі 124 «Доходи» та НП(С)БО в державному секторі 135 «Витрати», згідно з якими «обмінна операція – це господарська операція з продажу/придбання активів в обмін на грошові кошти, послуги (роботи), інші активи або погашення зобов'язань», «необмінна операція – це господарська операція, яка не передбачає передачі активів, послуг (робіт) в обмін на отриманий дохід або активи, але може передбачати виконання певних умов» [7].

Згідно з НП(С)БО в державному секторі 124 «Доходи» «доходами від обмінних операцій є бюджетне асигнування; доходи від надання послуг (виконання робіт): плата за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю; надходження бюджетних установ від додаткової (господарської) діяльності; доходи від продажу (доходи від операцій з капіталом, доходи від продажу нерухомого майна); доходи від відсотків, роялті та дивідендів; інші доходи від обмінних операцій. Доходами від необмінних операцій є: податкові надходження; неподаткові надходження (збори та платежі); трансферти та кошти, що отримують бюджетні установи від підприємств, організацій, фізичних осіб та від інших бюджетних установ для виконання цільових заходів; надходження до державних цільових фондів; зобов'язання, що не підлягають погашенню» [7].

Відповідно до НП(С)БО в державному секторі 135 «Витрати» «видатки бюджетних установ за обмінними операціями включають витрати на оплату праці (заробітна плата, грошове забезпечення тощо); відрахування на соціальні заходи (нарахування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування); матеріальні витрати (використання сировини та матеріалів, інших предметів, медикаментів та перев'язувальних матеріалів, продуктів харчування, палива та електроенергії тощо); амортизація; фінансові витрати (витрати пов'язані із запозиченнями згідно із законодавством: відсотки за користування кредитами, премія, дисконт за цінними паперами, витрати на обслуговування боргу тощо) та інші витрати за обмінними операціями. А видатки за необмінними операціями включають такі елементи витрат: трансферти (субсидії, гранти, соціальні виплати тощо) та інші витрати за необмінними операціями» [8].

4. За можливістю планування доходи та видатки бюджетних установ поділяють на планові та позапланові, що дає змогу відокремити операції, передбачені у затверджених кошторисах, від тих, що виникають у процесі діяльності як результат непередбачених подій чи додаткових потреб. Таке розмежування сприяє підвищенню прозорості бюджетного процесу, дозволяє забезпечити контроль за змінами у фінансових потоках бюджетних установ та формує підґрунтя для коригування планових показників упродовж бюджетного періоду.

5. За можливістю передбачення доходи та видатки бюджетних установ поділяють на звичайні та надзвичайні, що дозволяє враховувати ймовірність їх виникнення у межах бюджетного періоду.

Звичайні доходи та видатки є систематичними та прогнозованими, вони виникають у процесі виконання установою своїх постійних функцій і враховуються під час формування річних планів та кошторисів.

Надзвичайні доходи та видатки мають непередбачуваний характер і пов'язані з подіями, що виходять за межі звичайної діяльності, такими як ліквідація наслідків стихійних лих, аварій, техногенних ситуацій чи інших форс-мажорних обставин.

Виокремлення цих категорій забезпечує більш точне планування ресурсів, підвищує гнучкість фінансової системи бюджетної установи та сприяє своєчасному реагуванню на ризики, які можуть вплинути на стабільність її функціонування.

6. За характером надходження доходи та видатки бюджетних установ поділяють на постійні та разові, що дає змогу врахувати регулярність їх появи та ступінь стабільності фінансового забезпечення.

Постійні доходи та видатки мають систематичний, повторюваний характер і формуються внаслідок виконання установою своїх основних функцій. Вони передбачені у кошторисах та підлягають плануванню на весь бюджетний період.

Разові доходи та видатки виникають епізодично, за наявності конкретних обставин або разових потреб, таких як отримання одноразової фінансової допомоги, здійснення одноразових закупівель чи виконання робіт, що не мають регулярного характеру.

Таке розмежування допомагає більш точно оцінювати сталість фінансових потоків, аналізувати ризики коливань доходної бази та оптимізувати розподіл ресурсів відповідно до потреб установи.

7. За періодом виникнення фінансові потоки бюджетних установ поділяють на ті, які здійснені у звітному періоді та у минулому періоді. Таке розмежування сприяє точному обліку і контролю, дозволяє аналізувати динаміку фінансових потоків та виявляти відхилення від планових показників.

Доходи та видатки звітного періоду виникають у межах поточного бюджетного періоду та відображаються у поточній бюджетній та фінансовій звітності, що дозволяє оцінювати ефективність діяльності звітного періоду.

Доходи та видатки минулих періодів пов’язані з операціями, що мали місце у попередніх звітних періодах. Їх обсяги враховуються для складання кошторисів на наступні бюджетні періоди.

8. За джерелами надходжень доходи бюджетних установ формуються за рахунок коштів Державного бюджету або місцевих бюджетів. Така класифікація дає змогу оцінювати структуру фінансових ресурсів, планувати їх ефективне використання та контролювати виконання бюджетних призначень.

Леня В.С. зазначає, що «розподіл установ на ті, що фінансуються з державного бюджету, і ті, що отримують асигнування з місцевих бюджетів, здійснюється залежно від їх значимості та підпорядкування. Так, з державного бюджету отримують фінансування: національні установи; підприємства, організації та заклади, що підпорядковані безпосередньо міністерствам України, державним комітетам, службам та відомствам. Інші бюджетні установи фінансуються головним чином із відповідних місцевих бюджетів» [9, с. 52].

9. За принципами фіксації видатки закладів бюджетної сфери поділяють на касові та фактичні. Під касовими видатками Леня В.С. вважає «всі суми, отримані установою з поточних бюджетних рахунків у банку чи реєстраційних рахунків у відповідних органах Державної казначейської служби для їх використання (витрачання) згідно з кошторисом (наприклад отримання готівки в касу на видачу зарплати, перерахування коштів за матеріали, продукти харчування, обладнання, у фонди соціального страхування). Касові видатки — це не касові операції, а касове виконання бюджету (видача грошей із бюджетних рахунків)» [9, с. 79]. Дослідження касових видатків бюджетної установи надає дані про фактичне виконання кошторису за касовими операціями та про обсяги невикористаних асигнувань станом на певну дату.

Разом з тим Леня В.С. надає визначення фактичним видаткам, які «на відміну від касових, це дійсні витрати установи, що підтверджені відповідними первинними документами. Прикладом фактичних видатків можуть бути операції з нарахування

заробітної плати працівникам, списання витрачених медикаментів та продуктів харчування, списання витрат на відрядження за поданим авансовим звітом, нарахування внесків до спеціальних фондів на соціальні заходи тощо» [9, с. 79]. Аналіз фактичних видатків бюджетної установи дозволяє відстежувати реальний стан виконання кошторису в цілому та перевіряти дотримання встановлених нормативів за окремими статтями видатків і структурними підрозділами.

Касові та фактичні видатки зазвичай не збігаються у часі. Якщо на дату балансу фактичні видатки перевищують касові, це означає, що у бюджетної установи існують непогашені зобов'язання. Натомість, перевищення касових видатків над фактичними вказує на наявність непогашеної дебіторської заборгованості.

Таке розмежування сприяє більш точному аналізу фінансових потоків, дозволяє контролювати своєчасність використання коштів і забезпечує відповідність обліку нормативним вимогам бюджетного законодавства.

10. За характером використання видатки бюджетних установ поділяють на видатки споживання та видатки розвитку, що дозволяє оцінювати їх вплив на поточну діяльність та планувати використання ресурсів з урахуванням стратегічних цілей установи.

Видатки споживання пов'язані з поточними потребами бюджетної установи та забезпечують виконання її основних функцій, включаючи оплату праці, придбання матеріалів і послуг, комунальні платежі та інші регулярні витрати.

Видатки розвитку спрямовані на створення або оновлення основних засобів, інвестиційні проекти, модернізацію матеріально-технічної бази та інші заходи, які підвищують потенціал бюджетної установи у майбутньому.

Таким чином, доходи та видатки бюджетних установ виступають взаємопов'язаними економічними категоріями, комплексний аналіз яких із використанням запропонованої класифікаційної моделі дає можливість всебічно оцінити характер і динаміку фінансових потоків, забезпечуючи формування обґрунтованих та ефективних управлінських рішень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Фінансові потоки бюджетних установ становлять цілісну систему руху бюджетних ресурсів, що забезпечує виконання державою та органами місцевого самоврядування покладених на них суспільних функцій. Їх економічна природа зумовлена цільовим і регламентованим характером надходжень та видатків, які формуються і використовуються виключно в межах бюджетного законодавства та затвердженого кошторису.

За результатами проведеного дослідження існуючих наукових підходів до класифікації доходів і видатків закладів бюджетної сфери та аналізу чинного бюджетного законодавства, представлено узагальнену класифікаційну модель фінансових потоків бюджетних установ за наступними критеріями: джерелами утворення / покриття, бюджетною класифікацією, відображенням у формах фінансової звітності та обліку, можливістю планування, можливістю передбачення, характером надходження, періодом виникнення, джерелами надходжень, принципами фіксації та характером використання. Аналіз фінансових потоків бюджетних установ на основі визначених критеріїв дозволить комплексно оцінити структуру, динаміку та збалансованість доходів і видатків, підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо формування та використання фінансових ресурсів, а також сприятиме удосконаленню планування й прогнозування фінансово-господарської діяльності бюджетних установ у контексті чинних вимог бюджетного законодавства.

Подальші дослідження слід зосередити на розробленні методичних підходів до оцінювання ефективності формування та використання фінансових потоків бюджетних

установ у розрізі критеріїв класифікації, на основі запропонованої класифікаційної моделі.

Список літератури

1. Бондаренко Н.М., Гузенко Ю.А. Сучасні підходи до сутності доходів і видатків бюджетних установ. *Мукачівський державний університет.* 2017. № 8. С. 716-722. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/119.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI; станом на 4 липня.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 01.12.2025).
3. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/ (дата звернення: 01.12.2025).
4. Дехтяр Н.А., Дейнека О.В., Люта О.В. Фінанси бюджетних установ: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2020. 229 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80484/3/Dekhtiar_finansy_biudzhetnykh_ustanov.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
5. Кудренко Н.В., Бай В.О. Доходи і видатки бюджетних установ як об'єкти бухгалтерського обліку. *Макроекономічні аспекти сучасної економіки.* 2021. № 1 (236). С. 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_1_4 (дата звернення: 01.12.2025).
6. Литвинчук І.В., Прохорчук Н.О. Класифікація доходів загальноосвітніх навчальних закладів: критичний огляд. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2019. № 1 (42). С. 48-57. DOI: http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2019-1(42)-48-57.
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 124 «Доходи» : Наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2010 № 1629; станом на 28 липня 2017 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0089-11#Text (дата звернення: 01.12.2025).
8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 135 «Витрати» : Наказ Міністерства фінансів України від 18.05.2012 № 568; станом на 01 січня 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-12#Text (дата звернення: 01.12.2025).
9. Облік у бюджетних установах : навчальний посібник / ред. В.С. Леня. Чернігів: Десна Поліграф, 2016. 560 с. URL: https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Len-V-S-budjet-book.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
10. Петрук О.М., Тищенко Т.Я. Бухгалтерський облік доходів спеціального фонду бюджетних установ органів статистики. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2007. Вип. № 3(41). С. Економічні науки. С. 88-97. URL: https://library.ztu.edu.ua/e-copies/VISNUK/41_3/88.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
11. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 р. № 228; станом на 28 жовтня 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-%D0%BF#Text (дата звернення: 01.12.2025) (дата звернення: 01.12.2025).
12. Свірко С.В. Бухгалтерський облік в бюджетних установах України: методологія і організація: дис.... доктора екон. наук: 08.06.04. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2006. 514 с.
13. Соловйова Н.В. Облік виконання кошторисів головних розпорядників бюджетних коштів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. № 14. С. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. С. 133-137. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/16854 (дата звернення: 01.12.2025).

References

1. Bondarenko N.M., & Huzenko Yu.A. Modern approaches to the essence of revenues and expenditures of budgetary institutions. *Mukachivskyi derzhavnyi universytet*. 8, 713-722. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/119.pdf [in Ukrainian].
2. Budget Code of Ukraine: Code of Ukraine. (2025, Jule 04). № 2456-VI. (2010, Jule 08). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text
3. The State Budget Web portal for citizens. https://openbudget.gov.ua/.
4. Dekhtiar N.A., Deineka O.V., Liuta O.V. (2020). *Finances of budgetary institutions.* Sumy: Sumsjkyj derzhavnyj universytet. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80484/3/Dekhtiar_finansy_biudzhetnykh_ustanov.pdf [in Ukrainian].
5. Kudrenko N.V., & Bai V.O. (2021). Revenues and expenditures of budgetary institutions as objects of accounting. *Makroekonomichni aspekty suchasnoi ekonomiky*. 1 (236), 18-24. http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_1_4 [in Ukrainian].

6. Lytvynchuk I.V., & Prokhorchuk N.O. (2019). Classification of revenues of general educational institutions: critical review. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu.* 1 (42), 48-57. [in Ukrainian] http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2019-1(42)-48-57.
7. Ministry of Finance of Ukraine. (2017, Jule 28). *National Accounting Standard in the Public Sector 124 "Revenues"*. № 1629 (2010, December 24). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0089-11#Text.
8. Ministry of Finance of Ukraine. (2022, Decemder 01). *National Accounting Standard in the Public Sector 135 "Expenses"*. № 568 (2012, May 18). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-12#Text.
9. Lenia V.S. (2016). *Accounting in budgetary institutions*. Chernihiv Desna Polighraf. URL: https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Len-V-S-budjet-book.pdf [in Ukrainian].
10. Petruk O.M., Tyshchenko T.Ya. (2007). Accounting for the revenues of the special fund of statistical authorities' budgetary institutions. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. 3 (41). 88-97. https://library.ztu.edu.ua/e-copies/VISNUK/41_3/88.pdf [in Ukrainian].
11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025, October 28). *On the approval of the Procedure for drafting, reviewing, approving, and the basic requirements for the execution of budgets of budgetary institutions.* № 228. (2002, February 28). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-%D0%BF#Text.
12. Svirko, S. (2006). *Accounting in the budgetary institutions of Ukraine: methodology and organization.* Doctor's thesis. Kyiv: Vadym Hetman Kyiv National Economic University [in Ukrainian].
13. Soloviova N.V. (2017). Accounting for the estimates of the main spending units. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu.* 14, 133-137. https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/16854 [in Ukrainian].

Anna Lebedenko, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

The Economic Nature and Classification of Financial Flows of Budgetary Institutions

The purpose of this article is to provide a theoretical substantiation of the economic nature of financial flows of budgetary institutions and to develop their generalized classification model based on the analysis of existing scientific approaches to the classification of revenues and expenditures of public sector institutions, as well as the study of current budget legislation that determines the procedure for their formation and use.

The article examines the economic nature of financial flows of budgetary institutions, which are formed and used exclusively within the framework of budget legislation and the approved budget estimate, and reflect the process of transformation of financial resources of the state and territorial communities into socially useful services that ensure the performance of public sector functions. It is established that existing approaches to the classification of revenues and expenditures are fragmented and do not provide a holistic understanding of the structure and purpose of financial resources of budgetary institutions. Based on the systematization of scientific views and the analysis of current budget legislation, a generalized classification model of financial flows of budgetary institutions has been developed, and each of the proposed classification criteria has been characterized.

It is determined that the financial flows of budgetary institutions represent an integral system of movement of budgetary resources that ensures the fulfillment of socially significant functions assigned to the state and local self-government bodies. Their economic nature is conditioned by the targeted and regulated nature of revenues and expenditures, which are formed and used exclusively within the framework of budget legislation and the approved budget estimate. It is proposed to analyze the financial flows of budgetary institutions according to the criteria presented in the generalized classification model, namely: by sources of formation / coverage, by budget classification, by reflection in financial reporting and accounting forms, by the possibility of planning, by the possibility of forecasting, by the nature of receipts, by the period of occurrence, by sources of receipts, by principles of recognition, and by the nature of use. This approach will allow for a comprehensive assessment of the structure, dynamics, and balance of revenues and expenditures, as well as improve the validity of managerial decisions regarding the formation and use of financial resources. Prospects for further research are seen in the development of methodological approaches to evaluating the efficiency of formation and use of financial flows of budgetary institutions based on the proposed classification model.

financial flows of budgetary institutions, revenues of budgetary institutions, expenditures of budgetary institutions, budget estimate of budgetary institutions, own revenues of budgetary institutions, budget financing, financial support.

Одержано (Received) 01.12.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 12.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК 330.341:005.334:338.439.02 **JEL Classification: G34, D81, F23**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).79-86

Н.С. Пітел, доц., канд. екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна
Ю.В. Коровін, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Трансформація наукових концепцій економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації

У статті здійснено теоретичне осмислення трансформації наукових концепцій економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств у контексті глобалізації. Метою дослідження є систематизація еволюції наукових підходів до трактування економічних ризиків інтеграційних процесів, а також виявлення ключових змін у розумінні їхньої природи, структури та ролі в забезпеченні стійкості функціонування акціонерних товариств у глобалізованому економічному середовищі. Акцент зроблено на необхідності формування цілісної теоретичної бази для подальшого аналізу ризиків корпоративної інтеграції.

У межах дослідження застосовано методи теоретичного аналізу, узагальнення, порівняння та систематизації наукових джерел. Проаналізовано класичні та сучасні теорії ризику, інституціональні та агентські підходи, а також концепції корпоративного управління, що пояснюють специфіку економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств. Виявлено зміщення наукового фокусу від вузького фінансового розуміння ризику до комплексного трактування, яке охоплює інституційні, управлінські, ринкові та транснаціональні аспекти інтеграційних процесів у глобалізованій економіці.

За результатами дослідження обґрунтовано, що трансформація наукових концепцій економічних ризиків корпоративної інтеграції відображає ускладнення корпоративних структур і механізмів взаємодії акціонерних товариств у глобальному середовищі. Сучасні теоретичні підходи забезпечують більш адекватну ідентифікацію ризиків, пов'язаних із корпоративним контролем, агентськими конфліктами та втратою економічної ефективності інтеграційних рішень. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методологічних інструментів оцінювання економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств з урахуванням особливостей глобальних ринків і інституційного середовища.
економічні ризики, корпоративна інтеграція, акціонерні товариства, глобалізація, наукові концепції, трансформація економічної думки, корпоративне управління.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобалізованої економіки характеризується посиленням процесів корпоративної інтеграції, що проявляється у зростанні масштабів злиттів, поглинань, стратегічних альянсів та формуванні транснаціональних корпоративних структур. Особливу роль у цих процесах відіграють акціонерні товариства як домінуюча форма організації великого бізнесу, які акумулюють значні фінансові ресурси та беруть активну участь у міжнародному перерозподілі капіталу. Разом із цим розширення інтеграційних процесів супроводжується зростанням рівня економічної невизначеності та виникненням нових форм ризиків, що безпосередньо впливають на ефективність корпоративного розвитку та стабільність функціонування акціонерних товариств.

У науковому дискурсі економічні ризики корпоративної інтеграції традиційно розглядалися переважно з позицій фінансових втрат або інвестиційної невизначеності. Проте в умовах глобалізації ускладнюється структура корпоративних відносин, трансформуються механізми контролю, зростає роль інституційних і транснаціональних чинників, що зумовлює появу системних ризиків, які не можуть бути адекватно пояснені в межах класичних теорій. Водночас наукові підходи до дослідження економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств

© Н.С. Пітел, Ю.В. Коровін, 2025

залишаються фрагментарними та часто неузгодженими між собою, що ускладнює формування цілісної теоретичної бази для їх ідентифікації й оцінювання.

Зазначені обставини зумовлюють необхідність поглибленого аналізу трансформації наукових концепцій економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств у глобалізованій економіці. Вирішення цієї проблеми має важливе наукове значення для розвитку теорії корпоративних фінансів, корпоративного управління та інституціональної економіки, а також практичну цінність для формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку та інтеграційної діяльності акціонерних товариств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі проблематика економічних ризиків корпоративної інтеграції розглядається в межах різних теоретичних підходів. У першу чергу, увага дослідників фокусується на економічних ризиках як багатовимірному феномені, що пов'язаний із невизначеністю прийняття управлінських рішень та їхніми наслідками для корпоративної генерації вартості. Зокрема, в одному з останніх досліджень запропоновано концептуальні підходи до управління економічними ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств, у яких ризик розглядається як складне поєднання фінансових, операційних, стратегічних та репутаційних загроз (концепція була запропонована як систематизований підхід до ризик-менеджменту у контексті корпоративних об'єднань) [2]. У схожому руслі, інший науковий доробок обґрунтовує сутність економічної ризикології корпоративної інтеграції, підкреслюючи, що корпоративні об'єднання несуть значні ризикові компоненти, які потребують як класифікації, так і комплексного підходу до управління ними [4].

На міжнародному рівні також зростає інтерес до оцінювання ризиків у контексті інтеграційної діяльності. Наприклад, стаття, яка пропонує концепцію управління економічними ризиками корпоративної інтеграції акціонерних компаній, висвітлює загальні підходи до ідентифікації та менеджменту ризиків з урахуванням структурних змін у корпоративному середовищі та особливостей акціонерного управління [6]. Водночас у суміжних галузях менеджменту ризику існують роботи, що розкривають системний підхід до ризикології корпорацій як цілісних систем, що є теоретично релевантним для розуміння економічних ризиків у корпоративній інтеграції [5].

Водночас огляд наукових джерел виявляє наявність низки концептуальних прогалин. По-перше, значна частина досліджень зосереджується на окремих видах ризиків, зокрема фінансових або операційних, без належної систематизації їхніх теоретичних засад у контексті глобалізаційних трансформацій. По-друге, сучасні теоретичні підходи до аналізу ризиків корпоративної інтеграції недостатньо враховують специфіку акціонерних товариств як особливої форми корпоративної організації, що характеризується розпорошеною структурою власності, складними механізмами корпоративного контролю та наявністю агентських конфліктів, що обмежує аналітичну узагальненість відповідних моделей. Наявність зазначених теоретичних обмежень, а також потреба у формуванні цілісної концептуальної рамки ідентифікації економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств у глобалізованій економіці зумовлюють спрямованість і предмет дослідження у даній статті.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне узагальнення та систематизація трансформації наукових концепцій економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств у контексті глобалізації, а також обґрунтування сучасної концептуальної рамки їх ідентифікації. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається аналіз еволюції наукових підходів до трактування корпоративної інтеграції та пов'язаних з нею економічних ризиків, узагальнення основних

теоретичних концепцій, виявлення впливу глобалізаційних чинників на трансформацію уявлень про ризиковість інтеграційних процесів, а також формування цілісного теоретичного підґрунтя для подальших досліджень економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств.

Виклад основного матеріалу. Корпоративна інтеграція акціонерних товариств у сучасній глобалізованій економіці виступає однією з базових форм структурної трансформації корпоративного сектору. Зазначені процеси реалізуються через злиття, поглинання, створення стратегічних альянсів і формування холдингових структур, що забезпечує консолідацію капіталу, розширення ринків діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності. Для акціонерних товариств інтеграційні перетворення мають особливе економічне значення, оскільки супроводжуються зміною структури власності, трансформацією механізмів корпоративного контролю та модифікацією системи управління, що безпосередньо впливає на розподіл економічних ризиків між учасниками корпоративних відносин. Місце корпоративної інтеграції акціонерних товариств у структурі глобалізованої економіки та її зв'язок із формуванням економічних ризиків узагальнено на рис. 1.

Рисунок 1 – Структурна позиція корпоративної інтеграції акціонерних товариств у глобалізованій економіці

Джерело: розроблено авторами

Подана на рисунку схема відображає взаємодію глобалізаційних чинників і внутрішніх корпоративних процесів, у межах якої формується логіка економічних ризиків корпоративної інтеграції. Глобалізація зумовлює інтенсифікацію руху капіталу, інвестиційних потоків і технологічних змін, що створює нові можливості для розвитку акціонерних товариств, водночас посилюючи конкурентний та інституційний тиск. У таких умовах корпоративна інтеграція використовується як стратегічний інструмент концентрації ресурсів, розширення ринкової присутності та формування синергії. Одночасно інтеграційні процеси трансформують структуру власності та механізми корпоративного контролю, що призводить до перерозподілу економічних ризиків між

учасниками корпоративних відносин. Поєднання зовнішніх глобальних впливів і внутрішніх організаційних змін зумовлює виникнення як потенційних економічних вигід, так і системних ризиків, пов'язаних із агентськими конфліктами, інституційною невизначеністю та можливими втратами стратегічного контролю, що визначає потребу в комплексному теоретичному аналізі корпоративної інтеграції акціонерних товариств.

Складність і багатовимірність економічних ризиків, що супроводжують корпоративну інтеграцію акціонерних товариств у глобалізованому економічному середовищі, зумовлюють необхідність звернення до еволюції наукових підходів до їх трактування. У різні періоди розвитку економічної науки ризики інтеграційних процесів інтерпретувалися крізь призму фінансових, управлінських, інституційних і поведінкових концепцій, що відображало поступове ускладнення корпоративних структур і механізмів взаємодії суб'єктів господарювання. Узагальнення зазначених трансформацій дозволяє систематизувати наукові уявлення про економічні ризики корпоративної інтеграції акціонерних товариств, що подано в табл. 1.

Таблиця 1 – Еволюція наукових концепцій економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств

Етап розвитку наукової думки	*Теоретична база аналізу*	*Концептуальне розуміння економічних ризиків*	*Управлінські наслідки для корпоративної інтеграції*
Класичний (до 1980-х рр.)	Фінансова теорія, теорія портфеля	Ризик як імовірність фінансових втрат і коливань доходності	Інтеграція трактується як інструмент диверсифікації інвестицій
Корпоративний (1980–2000-ті)	Теорія фірми, агентська теорія	Ризик як результат управлінських рішень і конфліктів інтересів	Інтеграція розглядається як джерело ризиків втрати контролю та неефективності
Інституціональний (2000-ті)	Інституціональна економіка, теорія транзакційних витрат	Ризик формується через правові, контрактні та регуляторні обмеження	Інтеграція ускладнюється інституційною невизначеністю та зростанням трансакційних витрат
Глобалізаційний (після 2010 р.)	Теорії міжнародного бізнесу, корпоративної глобалізації	Ризик має системний і багаторівневий характер	Інтеграція супроводжується транснаціональними, валютними та ризиками національних юрисдикцій
Сучасний	Комплексні та поведінкові підходи	Ризик охоплює фінансові, агентські, інституційні та стратегічні компоненти	Інтеграція потребує багатовимірного управління економічними ризиками

Джерело: укладено авторами на основі узагальнення наукової думки [1;3;4;7;8]

Наведена в табл. 1 еволюція наукових підходів засвідчує поступовий перехід від вузького фінансового розуміння економічних ризиків до їх сучасного трактування як багатовимірного та системного явища, притаманного процесам корпоративної інтеграції акціонерних товариств у глобалізованій економіці. Якщо на ранніх етапах ризики інтеграції інтерпретувалися переважно крізь призму інвестиційної дохідності та фінансової нестабільності, то подальший розвиток теорії корпоративного управління, інституціональної економіки та міжнародного бізнесу зумовив включення до аналізу управлінських, правових, агентських і транснаціональних чинників. Така трансформація наукових уявлень підтверджує необхідність формування комплексної теоретичної рамки ідентифікації економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств, що створює підґрунтя для подальшої їх систематизації та класифікації.

Систематизація наукових концепцій економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств дає підстави розглядати зміну теоретичних уявлень про природу ризиків як результат не лише внутрішнього розвитку економічної науки, а й глибоких трансформацій глобального економічного середовища. Посилення транснаціональної мобільності капіталу, ускладнення корпоративних структур і зростання взаємозалежності національних економік зумовили переосмислення економічних ризиків як багатовимірного системного явища, що формується на перетині глобальних ринкових процесів та внутрішніх механізмів корпоративного управління.

У сучасній глобалізованій економіці корпоративна інтеграція акціонерних товариств уже не може розглядатися виключно як інструмент оптимізації фінансових результатів або зростання ринкової вартості. Інтеграційні процеси дедалі частіше супроводжуються комплексом ризиків, пов'язаних із інституційною неоднорідністю юрисдикцій, валютною волатильністю, геоекономічними зрушеннями та ускладненням транснаціонального корпоративного управління. За таких умов традиційні фінансові підходи до оцінювання ризиків поступово втрачають пояснювальну спроможність, трансформуючись у системне бачення ризику як результату взаємодії численних взаємопов'язаних чинників.

Концептуальне узагальнення цієї трансформації подано на рис. 2, який відображає послідовний перехід від класичного фінансового трактування економічних ризиків до сучасної системної парадигми аналізу корпоративної інтеграції акціонерних товариств. Запропонована модель демонструє, що на кожному етапі еволюції наукової думки змінювався не лише зміст поняття ризику, а й об'єкт його аналізу – від інвестиційної дохідності та фінансової стабільності до стратегічної узгодженості, корпоративного контролю та стійкості транснаціональних корпоративних структур.

Рисунок 2 – Трансформація наукових концепцій економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів

Особливе місце у цій трансформації займає зміна механізмів корпоративного

контролю, пов’язана з міжнародними злиттями та поглинаннями. Розпорошення власності, зростання інформаційної асиметрії та ускладнення агентських відносин між менеджментом і акціонерами формують нову конфігурацію економічних ризиків, яка виходить за межі суто фінансових втрат і охоплює загрози втрати стратегічної узгодженості та ефективності управління в глобальних корпоративних об’єднаннях.

У сукупності зазначені процеси засвідчують формування нової наукової парадигми, у межах якої економічні ризики корпоративної інтеграції акціонерних товариств розглядаються як динамічний, багаторівневий і системно зумовлений феномен. Окреслена наукова парадигма створює теоретичне підґрунтя для подальшого розвитку концепцій стратегічного управління корпоративною інтеграцією в умовах зростаючої глобальної економічної нестабільності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Еволюція уявлень про природу ризиків відображає перехід від їх фінансово-орієнтованого трактування до сучасного системного розуміння, у межах якого економічні ризики формуються в результаті взаємодії глобальних ринкових процесів та внутрішніх механізмів корпоративного управління.

В умовах глобалізованої економіки корпоративна інтеграція акціонерних товариств супроводжується ускладненням структури економічних ризиків, зумовленим транснаціональною мобільністю капіталу, інституційною неоднорідністю юрисдикцій, трансформацією механізмів корпоративного контролю та посиленням агентських відносин. Сформована система економічних ризиків зумовлює необхідність застосування комплексних теоретичних моделей аналізу інтеграційних процесів у корпоративному секторі.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з поглибленням методологічних засад ідентифікації та аналізу економічних ризиків корпоративної інтеграції акціонерних товариств у глобальному середовищі, зокрема шляхом розроблення інтегрованих концептуальних моделей, що поєднують фінансові, інституційні та управлінські аспекти. Подальший розвиток зазначеного напряму наукових досліджень сприятиме формуванню теоретичної бази стратегічного управління корпоративними об’єднаннями в умовах зростаючої глобальної економічної нестабільності.

Список літератури

1. Дідовець І. В., Карпуніна М. С. Економічна ризикологія корпоративних інтеграційних процесів в управлінні акціонерними товариствами. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2(72). URL: https://www.evd-journal.org/download/2023/02/10-Didovets.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
2. Коровін Ю. В. Концептуальні підходи до управління економічними ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств. *Управління економікою: теорія та практика*. 2024. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/203484 (дата звернення: 01.12.2025).
3. Лозова Т. П., Колодинський С. Б., Сторожук О. В., Пітел Н. С. Економічні стратегії та ризики інноваційного управління інтеграційно-диверсифікаційними процесами корпоративних об’єднань. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. URL: https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/511 (дата звернення: 01.12.2025).
4. Філіпішина Л. Ф. Визначення сутності економічної ризикології корпоративної інтеграції акціонерних товариств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/ bitstreams/da0534b1-db8b-45d7-a3fc-9fd0312a9381/content (дата звернення: 01.12.2025).
5. Bevzenko K. S., Oleinikova O. O. Features of modern approach to the system of risk-business-structures management. Економіка: реалії часу. 2014. № 1(11). URL: http://economics.opu.ua/files/archive / 2014/n1.html (дата звернення: 01.12.2025).
6. Conceptual Approaches to Managing Economic Risks of Corporate Integration of Joint-Stock Companies. *ResearchGate*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/391632878_ Conceptual_Approaches_ to_Managing_Economic_Risks_of_Corporate_Integration_of_Joint-Stock_Companies (дата звернення: 01.12.2025).

7. García-Nieto M., Bueno-Rodríguez V., Ramón-Jerónimo J. M., Flórez-López R. Trends and Risks in Mergers and Acquisitions: A Review. *Risks*. 2024. 12(9). URL:https://www.mdpi.com/2227-9091/12/9/143 (дата звернення: 01.12.2025).
8. Vertakova Y., Vselenskaya I., Plotnikov V. Mergers and Acquisitions Risk Modeling. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/258555/1/jrfm-14-00451-v2.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

References

1. Didovets, I. V., & Karpunina, M. S. (2023). Economic riskology of corporate integration processes in the management of joint-stock companies. *Ekinomichnyi visnyk Donbasu*, 2(72). https://www.evd-journal.org/download/2023/02/10-Didovets.pdf [in Ukrainian].
2. Korovin, Yu. V. (2024). Conceptual approaches to managing economic risks of corporate integration of joint-stock companies. *Upravlinnia ekonomikoiu: Teoriia ta Praktyka*. https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/203484 [in Ukrainian].
3. Lozova, T. P., Kolodynskyi, S. B., Storozhuk, O. V., & Pitel, N. S. (2024). Economic strategies and risks of innovative management of integration and diversification processes of corporate associations. *Development of Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*. https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/511 [in Ukrainian].
4. Filipishyna, L. F. (2024). Defining the essence of economic riskology of corporate integration of joint-stock companies. *Ekinomichnyi visnyk Donbasu*. https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/da0534b1-db8b-45d7-a3fc-9fd0312a9381/content [in Ukrainian].
5. Bevzenko, K. S., & Oleinikova, O. O. (2014). Features of modern approach to the system of risk-business-structures management. *Ekonomika: realii chasu*, 1(11). http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n1.html [in Ukrainian].
6. Conceptual Approaches to Managing Economic Risks of Corporate Integration of Joint-Stock Companies. (2025). *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/391632878_Conceptual_Approaches_to_Managing_Economic_Risks_of_Corporate_Integration_of_Joint-Stock_Companies [in English].
7. García-Nieto, M., Bueno-Rodríguez, V., Ramón-Jerónimo, J. M., & Flórez-López, R. (2024). Trends and risks in mergers and acquisitions: A review. *Risks*, 12(9). https://www.mdpi.com/2227-9091/12/9/143 [in English].
8. Vertakova, Y., Vselenskaya, I., & Plotnikov, V. (2021). Mergers and acquisitions risk modeling. *Journal of Risk and Financial Management*. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/258555 /1/jrfm-14-00451-v2.pdf [in English].

Nataliia Pitel, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Yurii Korovin, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Transformation of scientific concepts of economic risks of corporate integration of joint-stock companies under globalization

The article provides a theoretical analysis of the transformation of scientific concepts of economic risks related to the corporate integration of joint-stock companies in the context of globalization. The purpose of the study is to systematize the evolution of scientific approaches to the interpretation of economic risks arising in integration processes, as well as to identify key changes in understanding their nature, structure, and role in ensuring the stability of joint-stock companies in a globalized economic environment. Special emphasis is placed on the need to develop a coherent theoretical framework for the further analysis of risks associated with corporate integration.

The study applies methods of theoretical analysis, generalization, comparison, and systematization of academic sources. Classical and contemporary theories of risk, institutional and agency approaches, as well as concepts of corporate governance explaining the specificity of economic risks in the corporate integration of joint-stock companies are examined. The research reveals a shift in scientific focus from a predominantly financial interpretation of risk to a comprehensive understanding that incorporates institutional, managerial, market, and transnational dimensions of integration processes in the global economy.

The findings demonstrate that the transformation of scientific concepts of economic risks in corporate integration reflects the increasing complexity of corporate structures and interactions of joint-stock companies in the global environment. Contemporary theoretical approaches enable a more adequate identification of risks related to corporate control, agency conflicts, and the loss of economic efficiency of integration decisions. Further research should focus on the development of methodological tools for assessing economic risks of

corporate integration of joint-stock companies, taking into account the characteristics of global markets and the institutional environment.

economic risks, corporate integration, joint-stock companies, globalization, scientific concepts, transformation of economic thought, corporate governance.

Одержано (Received) 01.12.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 12.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 65.012:658.3:65.012.6 **JEL Classification: M12, M53, O31, J24**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).87-98

О.М. Гуцалюк, проф., д-р екон. наук,
Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси, Україна
Ю.А. Бондар, проф., канд. екон. наук,
Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка, м. Кропивницький, Україна
О.О. Мар'янчук, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

SMART-стратегії управління підготовкою, кар'єрним зростанням та розвитком персоналу інноваційних підприємств

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо застосування SMART-стратегій управління кар'єрним зростанням та розвитком персоналу інноваційних підприємств, аналізі сучасних підходів до управління кар'єрою, визначенні переваг та обмежень SMART-стратегій, а також формуванні ефективної моделі їх інтеграції в систему управління персоналом інноваційних підприємств.

У ході дослідження використано методи наукового узагальнення, системного аналізу та структурно-логічного моделювання. У статті узагальнено сучасні наукові підходи до застосування SMART-стратегій у системі управління персоналом та розроблення моделі їх інтеграції в управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу інноваційних підприємств з урахуванням стратегічних цілей організації та індивідуальних кар'єрних очікувань працівників. Проаналізовано ключові категорії управління персоналом, зокрема кар'єрне зростання, розвиток персоналу та SMART-стратегії, а також визначено їх взаємозв'язок у сучасній HR-системі інноваційних підприємств. Систематизовано особливості управління кар'єрним зростанням персоналу на інноваційних підприємствах, що характеризуються гнучкими кар'єрними траєкторіями, проєктно-орієнтованим розвитком, персоналізацією кар'єрних маршрутів і широким використанням цифрових HR-інструментів. Обґрунтовано доцільність застосування SMART-стратегій у плануванні індивідуальних кар'єрних траєкторій та розвитку компетентностей працівників.

За результатами дослідження запропоновано модель інтеграції SMART-стратегій у систему управління підготовкою, кар'єрним зростанням і розвитком персоналу інноваційних підприємств, яка передбачає багаторівневий підхід – від стратегічного узгодження до контролю та інституційної підтримки. Встановлено, що системне використання SMART-стратегій підвищує прозорість і керованість HR-процесів, сприяє розвитку ключових компетентностей, утриманню талантів і посиленню інноваційного потенціалу підприємств. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої моделі та оцінюванням її впливу на результати інноваційної діяльності підприємств

SMART-стратегії, HR-менеджмент, кар'єрні траєкторії, розвиток талантів, професійний розвиток, система підготовки менеджерів, інноваційні підприємства

Постановка проблеми. В умовах розвитку інноваційної економіки, цифрової трансформації бізнес-процесів та посилення глобальної конкуренції інноваційні підприємства дедалі більше залежать від якості людського капіталу, рівня професійної компетентності та здатності персоналу до постійного розвитку. Водночас традиційні підходи до управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу часто не відповідають сучасним вимогам, оскільки характеризуються фрагментарністю, недостатньою орієнтацією на стратегічні цілі підприємства та слабким урахуванням індивідуальних потреб і потенціалу працівників.

Проблема ускладнюється тим, що інноваційні підприємства функціонують у

© О.М. Гуцалюк, Ю.А. Бондар, О.О. Мар'янчук**,** 2025

середовищі швидких технологічних змін, невизначеності та підвищених ризиків, що вимагає від персоналу гнучкості, готовності до навчання та здатності оперативно адаптуватися до нових умов. За відсутності чітко сформованої системи управління кар'єрним зростанням виникають такі негативні явища, як зниження мотивації та залученості працівників, зростання плинності кадрів, втрата ключових компетентностей і, як наслідок, зниження інноваційного потенціалу підприємства.

У цьому контексті актуалізується необхідність упровадження SMART-стратегій управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу, які забезпечують формування чітких, вимірюваних, досяжних, релевантних і часово обмежених цілей професійного розвитку. SMART-підхід дозволяє поєднати стратегічні інтереси інноваційного підприємства з індивідуальними кар'єрними очікуваннями працівників, підвищити прозорість управлінських рішень та ефективність планування розвитку людського капіталу.

Актуальність дослідження зумовлена також недостатньою розробленістю методичних підходів до інтеграції SMART-стратегій у систему управління персоналом інноваційних підприємств з урахуванням їх специфіки. Потреба в науковому обґрунтуванні та практичних рекомендаціях щодо застосування SMART-стратегій у сфері кар'єрного зростання та розвитку персоналу визначає доцільність і своєчасність даного дослідження та його значущість для сучасної теорії і практики управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу є однією з ключових у сучасній теорії та практиці HR-менеджменту, що зумовило значну кількість наукових праць у межах стратегічного управління персоналом, управління талантами, компетентнісного підходу та безперервного навчання. Так, українські дослідники Іванюк У., Король В., Цюцюпа С., Євсейцева О., Пальчук О., & Данилейчук Р. розглядають інтеграцію управління персоналом з інноваційними стратегіями, включно з методами SMART-планування, у контексті розвитку кадрового потенціалу. У статті підкреслюється важливість системного підходу до професійного зростання персоналу як одного з елементів стійкого конкурентного розвитку організації [3].

Автори Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., & Зелена М. аналізують сутність і складові розвитку персоналу як стратегії управління та зазначають, що сучасні підходи до розвитку повинні включати структуровані моделі планування цілей та оцінювання, які мають багато спільного з SMART-інструментарієм. Це підкреслює важливість цілісного підходу до планування кар'єри та компетентностей [4].

У статті автори Станьковська І. та Михайлов Т. розглядають ключові напрями планування професійного розвитку персоналу, включно з оцінюванням ресурсів, інструментів та критеріїв досягнення результатів. Ці питання напряму перетинаються з використанням SMART-цілей як методичного підходу для визначення чітких індивідуальних показників розвитку [6].

Панченко І. та Кривенко Н. в дослідженні акцентують увагу на цифрових HR-стратегіях, які включають технологічні інструменти для підготовки та розвитку персоналу, що створює основу для застосування SMART-цілей у цифровізованому HR-середовищі [5].

Масштабне емпіричне дослідження авторів Elham Hmoud Al-Faouri, Yazan Abu Huson, Nader Mohammad Aljawarneh, Thikra jamil Alqmool розглядає smart HRM (інтелектуальне управління персоналом) як ключовий фактор, що пов'язує технологічне застосування з інноваційною результативністю організацій. Автори аналізують дані телекомунікаційних компаній Йорданії і виявляють, що технологічне впровадження суттєво впливає на інноваційний потенціал через інтегровані HR-

стратегії, що включають постановку цілей, навчання, розвиток персоналу та управління результативністю. Це дослідження демонструє, як SMART-підходи у HRM можуть сприяти підвищенню інноваційної спроможності підприємств [10].

Актуальна стаття «The Changing Role of Human Resource Management as a Driver of Innovation» підкреслює зміну ролі HRM у сучасних організаціях: від адміністративної функції до стратегічного драйвера інновацій. Автори обґрунтовують, що HRM сьогодні повинен не лише підтримувати навчання та оцінювання результативності, а й активно формувати структуру цілей і компетентностей. Такий зміщений фокус співзвучний із SMART-стратегіями, оскільки чітко окреслені цілі та оцінювані показники стають основою для побудови адаптивних кар'єрних та навчальних шляхів [8].

Дані публікації демонструють, що сучасна наукова спільнота активно досліджує зв'язок стратегічного HRM, постановки чітких цілей (SMART) та розвитку персоналу, зокрема в контексті цифрових трансформацій, інноваційних практик управління та побудови конкурентних переваг підприємств. Акцент у більшості робіт ставиться на узгодженні цілей працівників з бізнес-стратегією, методах оцінювання результатів та вимірюванні ефективності HR-ініціатив – що прямо відображає суть SMART-підходу.

Проте, незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень у сфері стратегічного управління персоналом, питання комплексного впровадження SMART-стратегій саме в контексті кар'єрного зростання та розвитку персоналу інноваційних підприємств залишаються недостатньо опрацьованими. Більшість існуючих підходів зосереджуються на окремих елементах управління персоналом, не враховуючи специфіку інноваційного середовища, швидких технологічних змін і зростаючих вимог до компетентностей працівників

Постановка завдання. Метою даної публікації є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо застосування SMART-стратегій управління кар'єрним зростанням та розвитком персоналу інноваційних підприємств, аналіз сучасних підходів до управління кар'єрою, визначення переваг та обмежень SMART-стратегій, а також формування ефективної моделі їх інтеграції в систему управління персоналом інноваційних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасні інноваційні підприємства функціонують в умовах високої динамічності ринкового середовища, цифровізації бізнес-процесів, зростання ролі знань та інтелектуального капіталу. За таких обставин людські ресурси перетворюються на ключовий стратегічний актив, від ефективності використання та розвитку якого безпосередньо залежить конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства [4, 5]. Особливої актуальності набуває проблема цілеспрямованого управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу, що потребує впровадження сучасних управлінських підходів та інструментів.

Одним із найбільш ефективних підходів у системі управління персоналом є застосування SMART-стратегій, які базуються на формуванні конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей [3, 12]. Використання SMART-підходу в управлінні кар'єрним зростанням персоналу інноваційних підприємств дозволяє узгодити індивідуальні професійні цілі працівників зі стратегічними цілями організації, підвищити мотивацію, залученість та результативність праці, а також забезпечити гнучкість і адаптивність системи розвитку людського капіталу [8, 10].

У сучасній системі управління персоналом ключове значення мають категорії, що відображають динаміку професійного становлення працівників і стратегічну роль людського капіталу в досягненні цілей організації. До таких базових понять належать «кар'єрне зростання», «розвиток персоналу» та «SMART-стратегії», які формують

методологічну основу ефективного HR-менеджменту, особливо на інноваційних підприємствах. Рис. 1 відображає логіку сучасного управління персоналом, у якій кар'єрне зростання працівника виступає стратегічною метою, розвиток персоналу – механізмом формування необхідних компетентностей, а SMART-стратегії – інструментом чіткого та вимірюваного управління цими процесами. Їх взаємодія забезпечує системність HR-менеджменту та адаптивність персоналу до умов інноваційного розвитку.

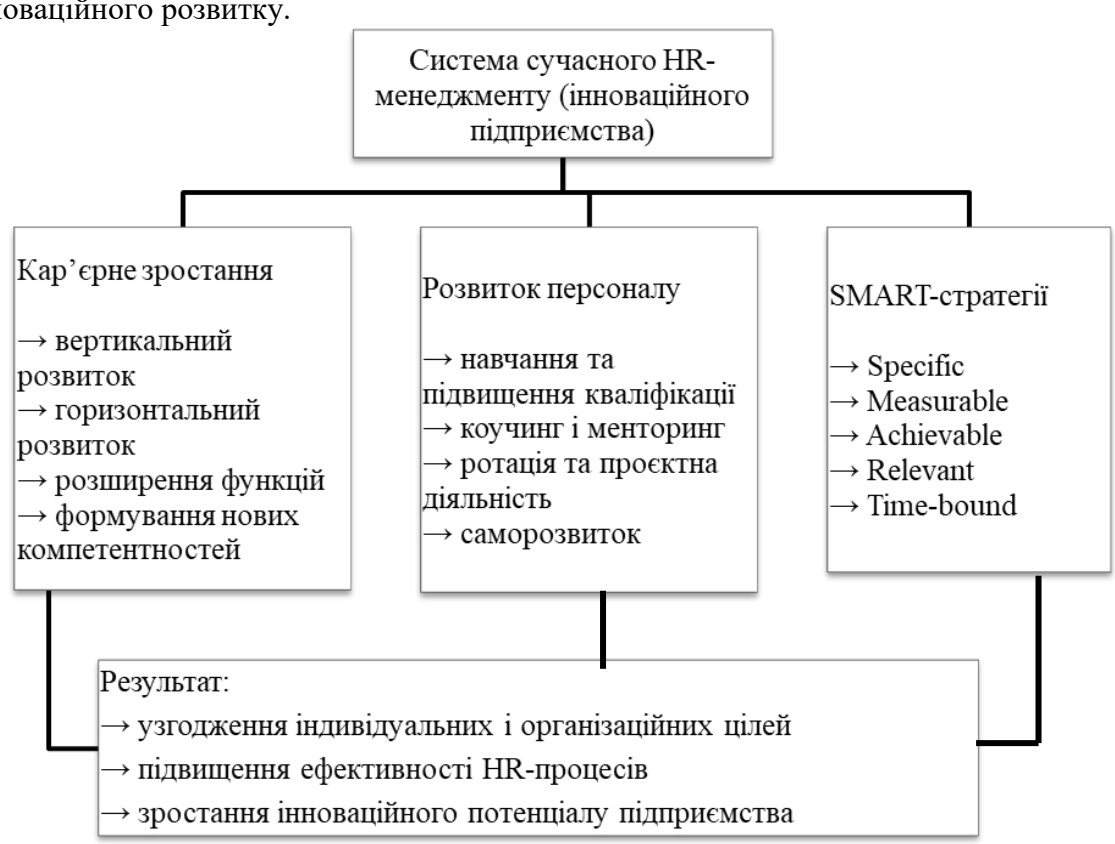

Рисунок 1 – Взаємозв'язок ключових категорій управління персоналом

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [4; 6; 12]

Отже, інтеграція кар'єрного зростання, розвитку персоналу та SMART-стратегій формує цілісну модель ефективного управління людським капіталом. Для інноваційних підприємств така модель є критично важливою, оскільки дозволяє поєднати індивідуальні кар'єрні прагнення працівників зі стратегічними цілями організації, підвищити результативність праці та забезпечити стійку інноваційну спроможність у динамічному середовищі.

Інноваційні підприємства відрізняються високою динамікою змін, проєктним характером роботи, швидким оновленням технологій і компетентностей, а також підвищеною конкуренцією за таланти. У таких умовах управління кар'єрним зростанням персоналу набуває специфічних рис і потребує більш гнучких, прозорих та персоналізованих підходів.

В табл. 1 систематизовано ключові особливості управління кар'єрним зростанням на інноваційних підприємствах, відображаючи перехід від традиційних вертикальних моделей до гнучких, персоналізованих і проєктно-орієнтованих кар'єрних траєкторій. Вона демонструє роль компетентнісного підходу, інноваційної культури, цифрових інструментів і партнерства HR та керівників у формуванні ефективної системи розвитку талантів.

Таблиця 1 – Особливості управління кар'єрним зростанням на інноваційних підприємствах

Аспект управління кар'єрою	Зміст та характеристики	Практичні прояви на інноваційних підприємствах	Вплив на організацію
Гнучкі кар'єрні траєкторії	Кар'єра розглядається як багатовимірний розвиток	Горизонтальні переходи, міжфункціональна мобільність, експертні, проєктні, управлінські та гібридні треки	Підвищення адаптивності персоналу, збереження талантів
Проєктно-орієнтоване зростання	Кар'єрний розвиток відбувається через участь у проєктах	Оцінювання за портфелем проєктів, роллю в R&D, внеском в інновації	Фокус на результатах і цінності для бізнесу
Випереджальний розвиток компетентностей	Формування навичок, необхідних у майбутньому	Upskilling, reskilling, цифрові та agile-компетентності, робота з даними	Підтримка інноваційного потенціалу
Персоналізація кар'єрних маршрутів	Відмова від універсальних кар'єрних шаблонів	Індивідуальні плани розвитку, «контракт розвитку» працівник–організація	Зростання мотивації та залученості
Інноваційна культура та лідерство	Кар'єра підтримується організаційною культурою	Наставництво, коучинг, безпечні помилки, відкритий фідбек	Розвиток навчальної та креативної екосистеми
Утримання ключових талантів	Високі ризики плинності на інноваційних ринках	Прозорі кар'єрні перспективи, розвиток критичних ролей	Зниження «витоку талантів»
Стратегічна узгодженість	Поєднання кар'єрних і бізнес-цілей	Визначення компетентностей майбутнього, критичних ролей	Стратегічна ефективність HR
Компетентнісна модель і критерії просування	Чіткі вимоги до ролей і рівнів	Grade/level-моделі, прозорі правила переходів	Справедливість і довіра до системи
Оцінювання результативності та потенціалу	Комплексна оцінка performance і потенціалу	Performance review, 360°, HiPo-оцінка	Обґрунтовані кадрові рішення
Система навчання та розвитку (L&D)	Навчання як рушій кар'єри	Проєктне навчання, ротація, менторинг, спільноти практик	Безперервний розвиток компетентностей
Мотивація та залученість	Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів	Автономія, цікаві задачі, визнання, психологічна безпека	Підвищення продуктивності
Роль керівника і HR	Партнерство у розвитку кар'єри	Career talks, HR-аналітика, планування наступності	Системність управління талантами
Організаційна гнучкість і мобільність	Можливість внутрішніх переходів	Internal talent marketplace, dual career ladder	Оптимальне використання людського капіталу
Цифрові інструменти та HR-аналітика	Data-driven управління кар'єрою	HRIS, LMS/LXP, аналітика навичок і плинності	Зменшення суб'єктивності рішень
Управління змінами та комунікації	Прозорість кар'єрних можливостей	Комунікація треків розвитку, підтримка трансформацій	Зниження опору змінам

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [1-2; 7; 9]

Так, управління кар'єрним зростанням на інноваційних підприємствах має комплексний і стратегічний характер. Його ефективність визначається узгодженістю кар'єрних можливостей із бізнес- та інноваційною стратегією, здатністю організації забезпечувати випереджальний розвиток компетентностей і створювати прозорі, гнучкі кар'єрні маршрути. Реалізація такого підходу сприяє утриманню ключових талантів, підвищенню залученості персоналу та посиленню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Слід зазначити, що система узагальнення сучасних наукових підходів та інструментів застосування SMART-цілей у системі управління персоналом виділяє SMART-цілі (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) у сучасному HR-менеджменті, що розглядаються не як «формула для плану», а як універсальний механізм узгодження індивідуальної результативності працівників із цілями підрозділів і стратегією організації. Сучасні наукові підходи акцентують, що SMART-цілі найефективніші тоді, коли вони інтегровані в ключові HR-процеси: performance management, навчання і розвиток, управління талантами, кар'єрне планування та мотивацію.

Рис. 2 відображає системний підхід до використання SMART-цілей у сучасному HR-менеджменті. SMART-цілі виступають інтегруючим елементом між стратегією підприємства, управлінням результативністю, розвитком компетентностей і кар'єрним зростанням працівників. Їх застосування охоплює різні наукові підходи – від класичного goal-setting до agile та поведінково-мотиваційних моделей – і реалізується через широкий спектр HR-інструментів.

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА		
↓ Каскадування цілей (Alignment) ↓ SMART-цілі в HR ↓		
ПІДХОДИ: Goal-setting & Performance Management; Компетентнісний (skills-based HR); Кар'єрно-орієнтований (IDP, talent management); Agile / адаптивний; Поведінковий і мотиваційний	ІНСТРУМЕНТИ: IDP (індивідуальні плани розвитку); KPI та OKR; Performance review, 1:1, 360 Коучинг, менторинг; LMS/LXP та learning analytics	СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ: Онбординг (30/60/90 днів); Розвиток компетентностей; Кадровий резерв і наступність; Лідерство та кар'єрні переходи
РЕЗУЛЬТАТ:		
Узгоджені цілі → розвиток компетентностей → зростання ефективності та залученості		

Рисунок 2 – Сучасні наукові підходи та інструменти використання SMART-цілей в HR

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [10-12]

Сучасні наукові підходи розглядають SMART-цілі як універсальний інструмент, що забезпечує прозорість, вимірюваність і керованість розвитку та результативності персоналу. Їх ефективність зростає за умови: стратегічного узгодження, компетентнісної бази, регулярного фідбеку, цифрової підтримки (HRIS/LMS) та інтеграції з інструментами оцінювання (KPI, 360°, performance review) і розвитку (IDP, коучинг, менторинг).

Таким чином, SMART-цілі в HR виходять за межі інструменту операційного планування та перетворюються на ключовий механізм стратегічного управління людським капіталом. Їх системне використання забезпечує прозорість очікувань, узгодженість індивідуальних і організаційних цілей, підтримує розвиток компетентностей і кар'єрних траєкторій, а також підвищує ефективність і адаптивність організації в умовах змін.

Так, в сучасних умовах динамічного розвитку інноваційних підприємств, швидкого оновлення технологій і зростання вимог до професійної гнучкості персоналу особливої актуальності набуває питання ефективного планування індивідуальних кар'єрних траєкторій і цілеспрямованого розвитку компетентностей працівників.

Традиційні, узагальнені підходи до кар'єрного планування часто не забезпечують належної прозорості, вимірюваності та узгодженості індивідуальних і організаційних цілей. У цьому контексті застосування SMART-стратегій є доцільним і методично обґрунтованим [6, 7, 8, 9]:

По-перше, SMART-стратегії забезпечують чіткість і конкретизацію кар'єрних цілей. Формулювання індивідуальних цілей розвитку за принципами Specific і Relevant дозволяє працівнику чітко усвідомити бажаний напрям кар'єрного зростання (експертний, управлінський, проєктний) та необхідні для цього компетентності. Для підприємства це означає зменшення розриву між очікуваннями працівників і реальними можливостями кар'єрного просування.

По-друге, застосування SMART-стратегій створює можливість об'єктивного вимірювання прогресу у розвитку компетентностей. Компонент Measurable дозволяє трансформувати абстрактні цілі професійного розвитку в конкретні індикатори: досягнення визначеного рівня компетентності, виконання проєктних завдань, отримання сертифікацій, демонстрацію поведінкових результатів. Це підвищує прозорість оцінювання та обґрунтованість управлінських рішень щодо просування чи розвитку працівників.

По-третє, принцип Achievable сприяє реалістичності та збалансованості кар'єрних планів. SMART-стратегії враховують поточний рівень компетентностей працівника, доступні ресурси, організаційні обмеження та часові рамки. Це знижує ризики демотивації, професійного вигорання та невиправданих очікувань, забезпечуючи поступальний і керований розвиток.

По-четверте, SMART-стратегії посилюють узгодженість індивідуальних кар'єрних траєкторій зі стратегією підприємства. Компонент Relevant забезпечує орієнтацію розвитку персоналу на компетентності, що мають стратегічне значення для інноваційного розвитку організації. У результаті індивідуальні плани розвитку стають інструментом формування кадрового резерву, підтримки ключових бізнес-процесів та підвищення інноваційного потенціалу.

По-п'яте, часові межі (Time-bound) сприяють підвищенню дисципліни та відповідальності як з боку працівників, так і з боку керівників. Чітко визначені терміни досягнення цілей дозволяють планувати навчання, ротацію, участь у проєктах і регулярний зворотний зв'язок, що підсилює динаміку кар'єрного зростання та розвитку компетентностей.

Крім того, використання SMART-стратегій створює підґрунтя для персоналізації розвитку, оскільки дозволяє адаптувати цілі до індивідуального потенціалу, мотивації та кар'єрних очікувань працівників. Це підвищує рівень залученості, внутрішньої мотивації та лояльності персоналу, що є критично важливим для інноваційних підприємств у контексті утримання талантів.

Отже, доцільність використання SMART-стратегій у плануванні індивідуальних кар'єрних траєкторій і розвитку компетентностей полягає в їх здатності забезпечити структурованість, вимірюваність, стратегічну узгодженість і керованість процесів розвитку персоналу. Це робить SMART-стратегії ефективним інструментом підвищення результативності управління людським капіталом та сталого розвитку інноваційних підприємств.

Таким чином є необхідність розроблення моделі інтеграції SMART-стратегій у систему управління підготовкою, кар'єрним зростанням і розвитком персоналу інноваційних підприємств зумовлена зростанням складності та динамічності вимог до людського капіталу в умовах інноваційного розвитку. Традиційні підходи до кар'єрного управління та навчання персоналу не забезпечують достатньої узгодженості між стратегічними цілями підприємства, індивідуальними кар'єрними очікуваннями

працівників і потребами в компетентностях майбутнього. Запропонована модель покликана подолати фрагментарність HR-процесів шляхом системного поєднання стратегічного управління, компетентнісного підходу та SMART-планування. Вона створює методологічну основу для формування прозорих, вимірюваних і гнучких кар'єрних траєкторій, підвищує керованість підготовки та розвитку персоналу, сприяє утриманню талантів і посиленню інноваційного потенціалу підприємств (табл. 2).

Таблиця 2 – Модель інтеграції SMART-стратегій у системі управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу інноваційних підприємств

Рівень моделі	**Зміст рівня**	**Ключові інструменти та механізми**	**Результат реалізації**
1. Стратегічний рівень	Узгодження кар'єрного зростання персоналу зі стратегією розвитку інноваційного підприємства	Стратегія підприємства (інноваційна, технологічна, продуктова); визначення ключових ролей і критичних компетентностей; корпоративні орієнтири розвитку персоналу	Стратегічна основа для формування релевантних SMART-цілей розвитку персоналу
2. Аналітично-діагностичний рівень	Оцінювання поточного стану персоналу, його потенціалу та потреб розвитку	KPI, performance review; assessment center, 360°-фідбек; аналіз мотивації та кар'єрних очікувань; skill gap analysis	Об'єктивна інформаційна база для формування індивідуальних SMART-цілей
3. Проєктувальний рівень	Інтеграція SMART-стратегій у планування кар'єрного зростання	Визначення кар'єрних траєкторій; формування SMART-цілей; індивідуальні плани розвитку (IDP)	Персоналізовані, вимірювані кар'єрні та розвиткові цілі
4. Реалізаційний рівень	Практичне впровадження SMART-цілей у розвиток і кар'єрне просування	Навчання (курси, LMS/LXP); участь у проєктах і кросфункціональних командах; ротація та внутрішня мобільність; коучинг і менторинг	Реальне набуття нових компетентностей і підвищення професійного рівня
5. Контрольно-оцінювальний рівень	Моніторинг досягнення SMART-цілей і корекція кар'єрних планів	1:1 зустрічі, career talks; проміжний і підсумковий performance review; аналіз SMART-індикаторів; зворотний зв'язок	Оновлення IDP, коригування SMART-цілей, рішення щодо кар'єрного просування
6. Інституційно-підтримувальний рівень	Забезпечення сталості та масштабованості моделі	HR-політики і регламенти; HRIS, LMS, talent management platforms; HR-аналітика; формування інноваційної культури	Системна інтеграція SMART-стратегій у загальну HR-систему

Джерело: сформовано авторами

Отже, запропонована модель інтеграції SMART-стратегій забезпечує цілісний, багаторівневий підхід до управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу інноваційних підприємств, дозволяє розглядати SMART-стратегії не як ізольований інструмент цілепокладання, а як системоутворюючий елемент управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу. Її впровадження сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників, ефективному розвитку ключових компетентностей, формуванню кадрового резерву та посиленню інноваційного потенціалу підприємства в умовах динамічних змін.

Упровадження SMART-стратегій у систему управління людським капіталом інноваційних підприємств забезпечує комплексний вплив як на індивідуальний рівень розвитку працівників, так і на організаційні результати в цілому. Очікувані результати

та практичні переваги доцільно розглядати за декількома взаємопов'язаними напрямами:

1. Результати та переваги на рівні персоналу, тобто використання SMART-стратегій сприяє формуванню чітких і зрозумілих кар'єрних орієнтирів для працівників. Це дозволяє підвищити усвідомленість професійного розвитку, зменшити невизначеність щодо перспектив кар'єрного зростання та посилити внутрішню мотивацію. Працівники отримують структуровані індивідуальні плани розвитку з конкретними цілями, термінами та критеріями оцінювання, що сприяє підвищенню відповідальності за результати власного навчання і професійного зростання.

Очікуваним результатом є також зростання рівня професійних, управлінських і цифрових компетентностей персоналу, формування навичок інноваційного мислення, креативності та здатності до міждисциплінарної взаємодії.

2. Результати та переваги для системи управління людським капіталом, зокрема нНа рівні управління персоналом впровадження SMART-стратегій забезпечує підвищення прозорості та обґрунтованості управлінських рішень щодо оцінювання результативності, розвитку та кар'єрного просування працівників.

SMART-стратегії дозволяють інтегрувати процеси кар'єрного зростання, розвитку компетентностей, навчання та управління талантами в єдину систему. Це підвищує ефективність планування потреб у персоналі, формування кадрового резерву та забезпечення наступності ключових ролей.

3. Результати та переваги для інноваційного потенціалу підприємства, а саме, застосування SMART-стратегій у розвитку персоналу безпосередньо впливає на зростання інноваційного потенціалу підприємства. Цілеспрямований розвиток компетентностей, критично важливих для інноваційної діяльності, сприяє підвищенню якості інноваційних рішень, швидкості впровадження нових продуктів і технологій та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Очікуваним результатом є посилення взаємозв'язку між індивідуальними результатами працівників і загальними показниками інноваційної результативності підприємства.

4. Соціально-економічні та організаційні ефекти – практичні переваги впровадження SMART-стратегій є зниження плинності кадрів, підвищення рівня залученості та лояльності персоналу, формування позитивного бренду роботодавця на інноваційному ринку праці. Це сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців і зменшенню витрат, пов'язаних із заміною персоналу.

З організаційної точки зору SMART-стратегії забезпечують більшу гнучкість і адаптивність системи управління, сприяють розвитку культури результативності, відповідальності та безперервного вдосконалення.

Отже, впровадження SMART-стратегій у систему управління людським капіталом інноваційних підприємств забезпечує комплексний позитивний ефект, що проявляється у зростанні професійного рівня персоналу, підвищенні ефективності HR-процесів і посиленні інноваційного потенціалу організації. Практичні переваги SMART-стратегій роблять їх дієвим інструментом стратегічного управління персоналом і важливою умовою досягнення сталих конкурентних переваг в інноваційній економіці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином ефективне управління кар'єрою персоналу є ключовою передумовою сталого розвитку та підвищення інноваційного потенціалу підприємств.

Кар'єрне зростання слід розглядати як багатовимірний і безперервний процес професійного розвитку, розвиток персоналу – як системний механізм формування

необхідних компетентностей, а SMART-стратегії – як ефективний інструмент цілеспрямованого управління цими процесами.

Особливості управління кар'єрним зростанням персоналу інноваційних підприємств включають: гнучкість кар'єрних траєкторій, проєктний характер діяльності, випереджальний розвиток компетентностей і зростаючу роль інноваційної організаційної культури.

SMART-стратегії забезпечують чіткість, вимірюваність, реалістичність і стратегічну релевантність цілей розвитку персоналу, підвищуючи мотивацію, залученість і відповідальність працівників, водночас вони можуть звужувати стратегічне бачення, зменшувати гнучкість управлінських рішень, обмежувати творчий потенціал персоналу та не завжди враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища.

Запропоновано модель інтеграції SMART-стратегій у систему управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу інноваційних підприємств, яка охоплює стратегічний, аналітично-діагностичний, проєктувальний, реалізаційний, контрольно-оцінювальний та інституційно-підтримувальний рівні. Реалізація цієї моделі дозволяє забезпечити системність, гнучкість і керованість процесів розвитку людського капіталу.

Очікувані результати та практичні переваги впровадження SMART-стратегій проявляються у підвищенні ефективності управління людським капіталом, зростанні інноваційного потенціалу, зниженні плинності кадрів, формуванні кадрового резерву та посиленні конкурентоспроможності інноваційних підприємств.

Подальші наукові дослідження у сфері SMART-стратегій управління кар'єрним зростанням і розвитком персоналу інноваційних підприємств доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методичних засад та розширення прикладного інструментарію їх практичного впровадження. Зокрема, перспективним є проведення емпіричних досліджень, спрямованих на оцінювання впливу SMART-стратегій на показники результативності праці, рівень залученості персоналу, плинність кадрів та інноваційну активність підприємств у різних галузях економіки.

Окрему увагу варто приділити дослідженню ролі цифрових HR-технологій, HR-аналітики, штучного інтелекту та платформ управління талантами у формуванні, моніторингу й адаптації SMART-стратегій. Перспективним є вивчення можливостей персоналізації кар'єрних траєкторій на основі data-driven підходів і прогнозування потреб у компетентностях майбутнього.

Список літератури

1. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Томарева-Патлахова В.В., Український С.С. Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання.* 2023. С. 59-76. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76

2. Гуцалюк О.М., Ремзіна Н.А., Томарева-Патлахова В.В., Бондар Ю.А., Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2024. № 1 (86). С. 108-119. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-108-119

3. Іванюк У., Король В., Цюцюпа С., Євсейцева О., Пальчук О., & Данилейчук, Р. Інноваційне управління персоналом підприємницьких закладів освіти в маркетинговій стратегії й SMART-фінансовій політиці. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice,* 2025. 3 (62), 558-576. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4813

4. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., & Зелена М. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability,* 2022. (4). С. 71-78. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78

5. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2024. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92

6. Станьковська І., Михайлов Т. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. *Економіка та суспільство.* 2024. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-47
7. Amy E. Randel, Benjamin M. Galvin, Lynn M. Shore, Karen Holcombe Ehrhart, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, Uma Kedharnath Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review.* 2018. Vol. 28. Iss. 2. Pp. 190-203. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002
8. Andrew R. Timming, Di Fan, Yipeng Liu, Vikas Kumar, Heidi Neck The Changing Role of Human Resource Management as a Driver of Innovation in New Organizational Forms. *British Journal of Management.* 2025. Vol. 36. Iss. 2. Pp. 479-945. DOI: https://doi.org/10.1111/1467-8551.12908
9. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44. Iss. 2 DOI: https://doi.org/10.2307/2666999
10. Elham Hmoud Al-Faouri, Yazan Abu Huson, Nader Mohammad Aljawarneh, Thikra jamil Alqmool The Role of Smart Human Resource Management in the Relationship between Technology Application and Innovation *Performance. Sustainability.* 2024. 16 (11). 4747. DOI: https://doi.org/10.3390/su16114747
11. Rismita Rismita, Hery Muljono Target Setting in Teacher Career Development: Analysis of Human Resource Management SMART Model. *Journal of Educational Science and Technology*. 2023. Vol. 9. №. 3. DOI: https://doi.org/10.26858/est.v9i3.37353
12. Rosmelisa Y., Sarini A., Siti Rohaida Mohamed Zainal, Kamisah Supian The Essential Role of Human Values and Technology Driven HRM Towards a Smart HRM. *Global Business and Management Research: An International Journal.* 2022. Vol. 14. №. 3s. URL: https://gbmrjournal.com/pdf/v14n3s/V14N3s-17.pdf?utm_source (дата звернення: 01.12.2025).

References

1. Hutsaliuk, O.M., Bondar, Iu.A., Tomareva-Patlahova, V.V., & Ukrainskyi, S.S. (2023). Application of innovative approaches to improving the system of training and stimulating managers in the formation of the human resource potential of an industrial enterprise. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka*. *Chumachenkivski chytannia*. 59-76. [In Ukrainian] https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76.
2. Hutsaliuk, O.M., Remzina, N.A., Tomareva-Patlahova, V.V., & Bondar, Iu.A., (2024). The significance of personnel management technology in the system of developing the personnel potential of the enterprise. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti.* 1 (86), 108-119. [In Ukrainian] https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-108-119.
3. Ivaniuk, U., Korol, V., Tsiutsiupa, S., Yevseitseva, O., Palchuk, O., & Danyleichuk, R. (2025). Innovative personnel management of entrepreneurial educational institutions in marketing strategy and SMART financial policy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice,* 3(62), 558–576. [In Ukrainian] https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4813.
4. Mantur-Chubata, O., Shelest, I., Danilkova, A., & Zelena, M. (2022). Personnel development as an integral part of personnel management strategy. Innovation and Sustainability, (4), 71–78. [In Ukrainian] https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78 .
5. Panchenko, I., & Kryvenko, N. (2024). Formation of personnel management strategy in the conditions of digital transformation of business. *Ekonomika ta suspilstvo*, (69). [In Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92.
6. Stankovska, I., & Mykhailov, T. (2024). Peculiarities of planning professional development of the organization's personnel. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). [In Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-47.
7. Amy E. Randel, Benjamin M. Galvin, Lynn M. Shore, Karen Holcombe Ehrhart, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, & Uma Kedharnath (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28, 2, 190-203 [In English] https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002.
8. Andrew R. Timming, Di Fan, Yipeng Liu, Vikas Kumar, & Heidi Neck (2025). The Changing Role of Human Resource Management as a Driver of Innovation in New Organizational Forms. *British Journal of Management*,. 36, 2, 479-945 [In English] https://doi.org/10.1111/1467-8551.12908.
9. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 2. [In English] https://doi.org/10.2307/2666999 .
10. Elham Hmoud Al-Faouri, Yazan Abu Huson, Nader Mohammad Aljawarneh, & Thikra jamil Alqmool (2024). The Role of Smart Human Resource Management in the Relationship between Technology Application and Innovation Performance. *Sustainability.* 16(11), 4747; [In English] https://doi.org/10.3390/su16114747 .
11. Rismita Rismita, & Hery Muljono (2023). Target Setting in Teacher Career Development: Analysis of Human Resource Management SMART Model. *Journal of Educational Science and Technology*, 9, 3. [In English] https://doi.org/10.26858/est.v9i3.37353 .

12. Rosmelisa, Y., Sarini, A., Siti Rohaida Mohamed Zainal, Kamisah Supian (2022). The Essential Role of Human Values and Technology Driven HRM Towards a Smart HRM. *Global Business and Management Research: An International Journal,* 14, 3 https://gbmrjournal.com/pdf/v14n3s/V14N3s-17.pdf?utm_source [In English].

Oleksii Hutsaliuk, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
Private Higher Education Institution «Rauf Ablyazov East European University», Cherkasy, Ukraine
Yuliia Bondar, Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi, Ukraine
Oleksandr Maryanchuk, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
State Higher Education Institution «Pryazov State Technical University», Dnipro

SMART Strategies for Training, Career Growth and Staff Development Management in Innovative Enterprises

The article substantiates the relevance of managing career growth and development of personnel of innovative enterprises in the conditions of digitalization, dynamism of the market environment and the growth of the role of human capital as a key strategic resource. It summarizes modern scientific approaches to the application of SMART strategies in the personnel management system and develops a model for their integration into the management of career growth and development of personnel of innovative enterprises, taking into account the strategic goals of the organization and individual career expectations of employees.

The study used methods of scientific generalization, system analysis and structural-logical modeling. The key categories of personnel management, in particular career growth, personnel development and SMART strategies, were analyzed, and their relationship in the modern HR system of innovative enterprises was determined. The features of managing personnel career growth at innovative enterprises, characterized by flexible career trajectories, project-oriented development, personalization of career routes and extensive use of digital HR tools, are systematized. The feasibility of using SMART strategies in planning individual career trajectories and developing employees' competencies is substantiated.

According to the results of the study, a model for integrating SMART strategies into the management system for training, career growth and development of personnel of innovative enterprises is proposed, which provides for a multi-level approach - from strategic coordination to control and institutional support. It has been established that the systematic use of SMART strategies increases the transparency and manageability of HR processes, contributes to the development of key competencies, talent retention and strengthening the innovative potential of enterprises. Prospects for further research are associated with empirical testing of the proposed model and assessment of its impact on the results of innovative activity of enterprises.

SMART strategies, HR management, career paths, talent development, professional development, manager training system, innovative enterprises

Одержано (Received) 02.12.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 13.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК: 658.3:159.942.5 **JEL Classification: M12, M54**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).99-106

Т.А. Костишина, проф., д-р екон. наук
А.І. Костишина, доц., канд. екон. наук
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

HR-консалтинг для українського бізнесу: технології формування маніпулятивної стійкості персоналу

Стаття присвячена кадровому консалтингу як інструменту формування маніпулятивної стійкості персоналу українського бізнесу в умовах воєнного стану. Метою статті є обґрунтування ролі HR-консалтингу та пропозиція практичних інструментів для підвищення маніпулятивної стійкості персоналу.

Розкрито еволюцію розвитку HR-консалтингу та його сутність як експертно-аналітичної діяльності, спрямованої на досягнення цілей клієнта.

Запропоновано визначати маніпулятивну стійкість як інтегральну здатність персоналу розпізнавати та свідомо протистояти прихованому психологічному впливу. Наведено приклади внутрішніх і зовнішніх маніпуляцій, що поширились у воєнний час. Обґрунтовано, що в сучасних умовах маніпулятивну стійкість персоналу перетворюється на ключовий елемент економічної безпеки підприємства, а кадровий консалтинг – на стратегічного партнера бізнесу. Систематизовано ключові HR-технології, які поділено на діагностичні (анонімні опитування, фокус-групи) та розвиваючі (тренінги асертивності, коучинг, моделювання кейсів). Для практичного застосування цих технологій було запропоновано покроковий алгоритм дій консультанта, що включає етапи діагностики, планування, впровадження та оцінки ефективності. Це дозволяє перетворити роботу з підвищення маніпулятивної стійкості на керований та вимірюваний процес. З'ясовано, що застосування запропонованого підходу сприяє не лише покращенню психологічного клімату, а й досягненню конкретних бізнес-показників. Результати дослідження, запропоновані HR-технології та поетапний алгоритм їх впровадження може бути корисним для HR-консультантів та керівників підприємств.

HR-консалтинг, маніпулятивна стійкість персоналу, консалтингові послуги, HR-технології та інструменти, алгоритм впровадження, управління персоналом, маніпуляції, асертивність, український бізнес, воєнний стан.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни та екзистенційних загроз для держави український бізнес зазнає безпрецедентного тиску, що вимагає від нього не лише операційної гнучкості, а й високої психологічної стійкості персоналу. Це, у свою чергу, ставить нові вимоги перед ринком консалтингових послуг, який також проходить складний етап трансформації. Виникає суперечність: з одного боку, сам консалтинговий бізнес змушений адаптуватися до кризових умов, шукаючи нові ніші для виживання та розвитку. З іншого боку, його клієнти – українські компанії – потребують не стільки класичних стратегій зростання, скільки інструментів для підтримки операційної стійкості та психологічної стабільності персоналу, який працює в умовах постійного стресу. У цьому контексті проблема маніпуляцій та низької психологічної стійкості працівників набуває особливої гостроти, оскільки може стати каталізатором руйнівних процесів у колективі. Проте традиційні пакети кадрового консалтингу часто не враховують цього специфічного аспекту, фокусуючись на більш стандартних HR-завданнях. Таким чином, формується прогалина між гострим попитом на соціальне-психологічне зміцнення колективів та пропозицією стандартизованих консалтингових рішень, не адаптованих до викликів воєнного часу.

Актуальність дослідження полягає, передусім, у необхідності змін самого консалтингового бізнесу в Україні в умовах воєнних загроз та викликів, зокрема різноманітних маніпуляцій. Для виживання та подальшого розвитку консалтингового бізнесу критично важливо переорієнтувати послуги з мирного часу на задоволення

© Т.А. Костишина, А.І. Костишина, 2025

реальних потреб бізнесу в умовах кризи, де на перший план виходить стійкість.

Розробка нових продуктів, таких як консалтингові послуги щодо формування маніпулятивної стійкості персоналу, є прямою відповіддю на цей виклик.

В умовах війни та високої соціальної напруги психологічна стійкість персоналу перестає бути лише питанням корпоративної культури, перетворюючись на елемент економічної безпеки підприємства. Здатність колективу протистояти деструктивним маніпуляціям безпосередньо впливає на його згуртованість, продуктивність та здатність виконувати завдання в екстремальних умовах. Крім того існує нагальна потреба бізнесу в практичних, технологічних рішеннях для зміцнення команд.

Хоча попит на психологічну підтримку в Україні зростає, ринок консалтингових послуг поки що майже не пропонує системних продуктів для формування саме маніпулятивної стійкості за допомогою сучасних HR-технологій та інструментів. Їх розробка та просування через кадровий консалтинг є актуальним завданням для підтримки українського бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових джерел показує, що проблеми кадрового консалтингу, психології маніпуляцій та стійкості персоналу досліджуються досить активно, але переважно в межах відокремлених напрямів. Так, існує чимало публікацій, присвячених консалтинговому бізнесу (Кесарчук Г., Йолтуховська О., Сабов Н. [4]), його сучасним викликам (Черленяк І., Довба І., Клев'яник В. [12]), розвитку консалтингових послуг (Мазур Н., Ніколашин А. [10]), HR-технологіям в бізнесі (Васьків О., Стадник Ю. [1], Коваленко Є., Поліщук І. [5]). Так само сьогодні існує багато досліджень, що розкривають особливості комунікативних технологій (Гусєв А., Довгань Н., Івачевська О. та ін. [8]), специфіку маніпулятивної поведінки в організаціях (Зима О. [3]), способи протистояння маніпуляціям (Коробова Т. [9]), методи формування стресостійкості особистості (Тютюнник Л. [11], Когут О. [6-7]). Водночас, з огляду публікацій можна констатувати, що до невирішеної частини проблеми слід віднести відсутність комплексного підходу, який би поєднував усі ці сфери наукових пошуків. На сьогодні бракує наукових робіт, що пропонують конкретні, адаптовані для кадрового консалтингу HR-технології для цілеспрямованого формування саме маніпулятивної стійкості персоналу. Особливо гостро це відчувається в контексті викликів воєнного часу, що вимагає від українського бізнесу та консалтингу нових, практичних рішень.

Постановка завдання. Мета статті полягає в тому, щоб розкрити роль і практичне значення HR-консалтингу для українського бізнесу, запропонувати HR-технології та інструменти, які консалтингові компанії можуть використовувати, щоб допомогти бізнесу у формуванні маніпулятивної стійкості персоналу. Для досягнення цієї мети передбачено: розкрити сутність HR-консалтингу та його роль для українського бізнесу; з'ясувати зміст поняття «маніпулятивна стійкість персоналу»; обґрунтувати роль HR-консалтингу у формуванні маніпулятивної стійкості персоналу; запропонувати HR-інструменти і технології, прийнятні для діагностики та розвитку у працівників навичок протидії маніпуляціям; створити алгоритм, за яким консультанти могли б впроваджувати HR-технології в організаціях-замовниках та сприяти підтримці маніпулятивної стійкості персоналу.

Виклад основного матеріалу. Становлення консалтингу, як професійної діяльності, пов'язане з індустріальною епохою кінця XIX століття, коли виникла потреба в науковій оптимізації виробничих процесів. Його витоки сягають робіт Фредеріка Тейлора та його концепції «наукового менеджменту», а перші консультанти, по суті, були індустріальними інженерами, що фокусувалися на підвищенні продуктивності праці. З часом, у відповідь на ускладнення бізнес-процесів та загострення трудових відносин, з'явилися перші прототипи кадрових служб. Проте HR-

консалтинг, як окремий напрям, виокремився значно пізніше, еволюціонувавши із загального управлінського консалтингу лише в другій половині ХХ століття, коли бізнес остаточно усвідомив стратегічну цінність людського капіталу.

В Україні ринок консалтингових послуг почав формуватися лише після здобуття незалежності, відповідаючи на запити бізнесу в умовах переходу до ринкової економіки [4; 10; 12]. Спочатку його роль зводилася до допомоги в процесах приватизації та реструктуризації. HR-консалтинг поширювався паралельно із західними практиками управління персоналом, допомагаючи українським компаніям створювати сучасні системи підбору, мотивації та розвитку. Його ключовим призначенням було надання зовнішньої експертизи там, де бракувало внутрішніх компетенцій.

Розвиваючи наукові підходи [4; 10; 12], сутність HR-консалтингу пропонуємо трактувати як професійну експертно-аналітичну діяльність, спрямовану на діагностику, розробку та впровадження ефективних рішень у сфері управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей клієнта.

Сьогодні роль HR-консалтингу в Україні кардинально змінилася через війну. Його завдання більше не обмежуються стандартними кадровими питаннями. Пріоритети бізнесу змістилися від планів розвитку до забезпечення щоденної життєздатності. Відповідно, змінились і запити до консультантів. Вони допомагають вирішувати набагато складніші проблеми, ніж раніше. Головними з них стали підтримка безперервної роботи компанії, збереження психологічної стабільності колективів, продуктивної та мотивованої діяльності. Особливо це стосується команд, які працюють під постійним емоційним навантаженням, в умовах підвищеного стресу.

Практична цінність HR-консалтингу в сучасних умовах полягає в тому, щоб надати бізнесу реальні інструменти для підтримки взаєморозуміння людей та їх успішної соціальної взаємодії в інтересах досягнення цілей організації. В цьому сенсі благополуччя персоналу стало основою стійкості будь-якої компанії. Йдеться не лише про фізичну безпеку, а й про створення здорової робочої атмосфери. Консультанти допомагають розробляти програми психологічної підтримки та політики повернення ветеранів до роботи. Також вони допомагають налагодити комунікацію в кризових умовах. По суті, фахівці з консалтингу допомагають бізнесу формувати таку внутрішню культуру, яка робить компанію стійкішою до будь-яких випробувань. Іншими словами, HR-консалтинг в Україні перетворився на життєво важливого партнера бізнесу. Він допомагає бізнесу не лише зберегти свою діяльність, а й утримати найцінніший ресурс - людей, що є ключовою умовою для майбутнього відновлення економіки України.

Основні послуги HR-консалтингу для українського бізнесу можна згрупувати наступним чином (таблиця 1) :

Таблиця 1 – Ключові послуги HR-консалтингу для українського бізнесу

Група послуг	Зміст та основні завдання послуг HR-консалтингу
Організаційний консалтинг	Розробка та оптимізація організаційної структури, аудит системи управління, аналіз та розподіл функціональних обов'язків.
Технології управління персоналом	Побудова систем підбору, адаптації та оцінки персоналу; розробка систем матеріальної та нематеріальної мотивації; формування кадрового резерву.
Розвиток персоналу та корпоративної культури	Діагностика та розвиток корпоративної культури, оцінка компетенцій, проведення тренінгів та стратегічних сесій, коучинг для керівників.
HR-аналітика та аудит	Проведення кадрового аудиту, аналіз ринку заробітних плат, розрахунок HR-метрик (плинність, залученість), діагностика соціально-психологічного клімату.

Джерело: укладено на основі узагальнення наукової думки [1; 5; 10].

У фокусі нашого дослідження знаходиться поняття «маніпулятивної стійкості персоналу». Розвиваючи наукову думку [3; 9], пропонуємо визначати маніпулятивну стійкість як інтегральну здатність персоналу (або працівника) розпізнавати спроби прихованого психологічного впливу, свідомо протистояти їм, зберігаючи емоційну рівновагу, та діяти раціонально відповідно до власних та організаційних інтересів.

Важливість маніпулятивної стійкості персоналу для бізнесу важко переоцінити. Маніпуляції (внутрішні і зовнішні), що часто мають місце в поведінці колег, керівників, партнерів, споживачів, покупців часто створюють суперечки, непорозуміння, що неминуче позначається на роботі, її результатах, зумовлює плинність кадрів.

Поширення фактів внутрішніх маніпуляцій в колективі швидко погіршує робочу атмосферу. Вони підривають довіру між колегами, провокують непорозуміння та конфлікти [3; 9]. Врешті-решт це призводить до емоційного вигорання, зниження продуктивності та навіть втрати цінних співробітників. Наприклад, поширеною є ситуація, коли керівник намагається уникнути відповідальності, перекладаючи її на підлеглого фразами на кшталт: «Ви ж бачите, що зараз відбувається в країні». Інший приклад – коли один співробітник поширює плітки про іншого, щоб отримати кращий проєкт, користуючись загальною атмосферою тривоги. Часто можна зустріти й маніпуляції, що апелюють до почуття провини, наприклад: «Хіба можна зараз відмовлятись від додаткової роботи, коли інші воюють? Не на часі обговорювати перевантаженість роботою…». Такі необґрунтовані маніпулятивні дії є особливо руйнівними в стресових умовах, вони швидко знищують будь-який командний дух і мотивованість персоналу, якщо люди бачать, що є інші варіанти більш справедливого розподілу завдань та гідної оцінки їх виконання.

Окрім цього, бізнес стикається й із зовнішніми маніпуляціями з боку клієнтів чи партнерів, які стали частішими під час війни. Наприклад, споживач може вимагати великих знижок, звинувачуючи компанію в «наживі на горі», хоча сам бізнес може перебувати на межі виживання. Подібним чином діють і деякі партнери, які свідомо затримують оплату, прикриваючись форс-мажором, хоча насправді просто використовують складну ситуацію на свою користь. Небезпеку становлять і шахрайські схеми під виглядом волонтерської допомоги чи запитів від військових, метою яких є отримання грошей або товарів обманом. Усі ці зовнішні впливи маніпулятивного змісту завдають прямих фінансових збитків та руйнують довіру в ділових відносинах, значно ускладнюючи роботу компаній.

Вважаємо, що саме в цих питаннях HR-консалтинг може надати неоціненну допомогу, виступаючи як незалежний та об'єктивний партнер. Його роль у формуванні маніпулятивної стійкості полягає у кількох ключових функціях:

- по-перше, це діагностика: за допомогою спеціалізованих методик (опитувань, інтерв'ю) консультант може об'єктивно оцінити рівень психологічного клімату та виявити приховані джерела маніпуляцій;

- по-друге, це цілеспрямоване навчання: проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, асертивності (вміння говорити «ні», встановлюючи свої межі і не порушуючи чужих) та навичок ведення переговорів;

- по-третє, це побудова системної протидії: консультанти допомагають впровадити прозорі процедури та етичні кодекси, що мінімізують саму можливість для маніпуляцій;

- по-четверте, це індивідуальна робота, зокрема коучинг керівників, що дозволяє розвинути їхню особисту стійкість та навчити конструктивним методам взаємодії з командою.

Зазначені функції реалізуються шляхом залучення конкретних HR-інструментів та HR-технологій, які в систематизованому вигляді відображено у таблиці 2.

Прокоментуємо призначення HR-інструментів та HR-технологій, які варто застосовувати для формування маніпулятивної стійкості персоналу (таблиця 2).

Перший крок – це діагностика, мета якої – об'єктивно оцінити поточну ситуацію в компанії. Для цього використовуються анонімні опитування, які дозволяють отримати загальну картину психологічного клімату та виявити «больові точки» в колективі. Більш глибокий аналіз забезпечують фокус-групи та системний аналіз причин звільнення співробітників, що дає змогу ідентифікувати конкретні джерела деструктивної поведінки та зрозуміти її природу.

Таблиця 2 - HR-інструменти і технології для формування маніпулятивної стійкості персоналу

HR-інструменти / технології	Призначення та застосування
Блок 1: Інструменти діагностики	
Анонімні опитування (eNPS, пульс-опитування)	Дозволяють оцінити загальний психологічний клімат, рівень довіри та залученості, а також виявити приховані зони напруги та ознаки токсичності в колективі.
Фокус-групи із залученням модератора	Дають можливість у безпечному середовищі обговорити чутливі теми, виявити конкретні приклади маніпуляцій та зрозуміти їх причини і наслідки.
Аналіз причин плинності (Exit-інтерв'ю)	Системний аналіз відповідей співробітників, що звільняються, допомагає ідентифікувати керівників чи процеси, які є джерелом деструктивної поведінки.
Блок 2: Інструменти розвитку	
Тренінги з розвитку асертивності	Навчання співробітників навичкам впевненої поведінки, вміння говорити «ні», чітко висловлювати свої думки та захищати особисті кордони без агресії.
Практикуми з емоційного інтелекту (EQ)	Розвиток здатності розпізнавати власні та чужі емоції, керувати ними та використовувати цю інформацію для конструктивної комунікації й протидії емоційному тиску.
Коучинг (індивідуальний та командний)	Цілеспрямована робота з керівниками та ключовими працівниками для підвищення їхньої особистої стійкості, а також для навчання їх етичним методам впливу.
Моделювання кейсів та бізнес-симуляції	Відпрацювання типових маніпулятивних ситуацій у безпечному середовищі, що дозволяє співробітникам напрацювати ефективні моделі поведінки.
Розробка та впровадження кодексу етики	Створення прозорих «правил гри», які формалізують норми поведінки, визначають, що є неприйнятним, та створюють механізми реагування на порушення.

Джерело: узагальнено підходи [1; 5].

На основі отриманих даних формується стратегія розвитку, яка реалізується через другий блок інструментів. Ключовими тут є тренінги з розвитку асертивності та емоційного інтелекту. Вони дають працівникам конкретні навички для розпізнавання маніпуляцій та протидії їм. Індивідуальний коучинг дозволяє цілеспрямовано працювати з керівниками, навчаючи їх етичним методам управління. Важливим елементом є також моделювання реальних робочих ситуацій через кейси та симуляції, де співробітники можуть безпечно відпрацювати ефективні реакції на психологічний тиск. Завершальним етапом є створення та впровадження єдиних для всіх правил поведінки у вигляді кодексу етики, що закріплює здорові норми комунікації на рівні всієї організації. Отже, для ефективного підвищення маніпулятивної стійкості персоналу слід застосовувати комплексний підхід, який поєднує HR-технології та інструменти діагностики і розвитку.

Для того, щоб протидія маніпуляціям була керованим процесом, необхідний чіткий план дій. У табл. 3 пропонується алгоритм, що виконує функцію такого плану.

Таблиця 3 – Алгоритм реалізації консалтингового проєкту з розвитку маніпулятивної стійкості персоналу

Етап проєкту	Ключова мета	Основні дії консультанта	Очікуваний результат
1. Діагностика	Зрозуміти реальний стан речей та визначити джерела проблем.	1. Провести інтерв'ю з керівництвом. 2. Організувати анонімні опитування та фокус-групи. 3. Проаналізувати причини звільнень.	Детальний звіт із виявленими проблемними зонами та причинами маніпуляцій.
2. Планування	Розробити цільову та реалістичну програму змін.	1. Провести стратегічну сесію з керівництвом. 2. Вибрати конкретні інструменти (тренінги, коучинг). 3. Скласти детальний план-графік проєкту.	Затверджений план дій із визначеними цілями, термінами та відповідальними.
3. Впровадження	Реалізувати заплановані заходи та інтегрувати нові норми поведінки.	1. Проінформувати персонал про програму. 2. Провести тренінги та коучингові сесії. 3. Допомогти розробити та впровадити етичний кодекс.	Персонал навчений новим навичкам, у компанії впроваджено прозорі правила комунікації.
4. Оцінка	Виміряти ефективність програми та закріпити позитивні зміни.	1. Провести повторну діагностику (опитування). 2. Порівняти результати «до» і «після». 3. Передати знання внутрішній команді.	Звіт про ефективність програми, зниження рівня маніпуляцій, передача методології клієнту.

Джерело: пропозиції авторів.

Зауважимо, що призначення запропонованого в таблиці 3 алгоритму – структурувати діяльність консультанта, перетворюючи загальну ідею підвищення стійкості персоналу на послідовний проєкт із вимірюваними результатами. Це важливо, оскільки такий підхід дозволяє працювати не із симптомами, а з причинами деструктивної поведінки, заручитися підтримкою керівництва та, зрештою, досягти реальних змін у корпоративній культурі.

Застосування наведеного алгоритму у практичній діяльності фахівця, що надає послуги HR-консалтингу, дозволяє забезпечити перехід від несистемних заходів до структурованого проєкту з чіткими етапами. Спочатку проводиться глибокий аналіз ситуації. Потім, на його основі, розробляється цільова програма змін. Далі відбувається її реалізація через навчання персоналу та впровадження нових правил комунікації. Завершальним кроком є оцінка досягнутих результатів.

Такий підхід може застосовуватися як у масштабах всієї організації, так і для окремих її підрозділів. Гнучкість алгоритму дозволяє адаптувати набір інструментів та тривалість проєкту залежно від конкретних потреб та ресурсів замовника. Основна цінність цього методу полягає в тому, що він перетворює боротьбу з деструктивною поведінкою на вимірюваний процес. Його ефективність можна відстежити не лише через покращення психологічного клімату в колективі, а й через конкретні бізнес-показники, такі як зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз дозволив з’ясувати особливості розвику і зміст HR-консалтингу, уточнити сутність поняття «маніпулятивна стійкість персоналу» як інтегральної здатності працівника розпізнавати та протистояти прихованому психологічному впливу. Встановлено, що в

умовах війни та високої соціальної напруги ця якість перетворюється на критично важливий елемент економічної безпеки підприємства, а сам HR-консалтинг трансформується зі сервісного провайдера на стратегічного партнера, що допомагає зберегти найцінніший актив бізнесу – його людей. В процесі дослідження було систематизовано ключові HR-технології, придатні для діагностики та розвитку у працівників навичок протидії маніпуляціям. До них віднесено інструменти діагностики (анонімні опитування, фокус-групи, аналіз причин плинності) та інструменти розвитку (тренінги асертивності, коучинг, моделювання кейсів, впровадження етичних кодексів). Для практичного застосування цих технологій було запропоновано покроковий алгоритм дій консультанта, що включає етапи діагностики, планування, впровадження та оцінки ефективності. Реалізація розробленого підходу дозволяє перетворити роботу з підвищення маніпулятивної стійкості на керований та вимірюваний процес.

Перспективи подальших досліджень полягають у створенні методичних засад оцінки ефективності послуг HR-консалтингу для бізнесу в Україні. Крім того, актуальним напрямом є розробка галузевих моделей формування маніпулятивної стійкості, які б враховували специфіку різних сфер діяльності.

Список літератури:

1. Васьків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 114–122.
2. Ділові комунікації: основні поняття й форми. URL: http://studopedia.org/10-159396.html (дата звернення: 09.11.2025).
3. Зима О. Г. Маніпулятивна поведінка. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 474–479.
4. Кесарчук Г. С., Йолтуховська О. Ю., Сабов Н. М. Консалтинговий бізнес в Україні: особливості становлення, проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2022. № 1(59). С. 112–117. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).112-117.
5. Коваленко Є. В., Поліщук І. І. Використання HR-технологій в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335 (дата звернення: 09.11.2025).
6. Когут О. О. Психологія стресостійкості особистості : монографія. Кривий Ріг : ДЮІ МВС України, 2021. 435 с.
7. Когут О. О. Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2020. Т. 31(70), № 4. С. 208–212. DOI: https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.4/32.
8. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія / А. І. Гусєв, Н. О. Довгань, О. В. Івачевська та ін. ; за наук. ред. А. І. Гусєва. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 142 с.
9. Коробова Т. Як протистояти маніпуляціям у діловому спілкуванні. *НВ Бізнес*. 2018. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/jakprotistojati-manipuljatsijam-u-dilovomu-spilkuvanni-2514235.html (дата звернення: 09.11.2025).
10. Мазур Н., Ніколашин А. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15.
11. Тютюнник Л. Способи формування стресостійкості особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. Вип. 70(6). С. 182–189. DOI: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-182-189.
12. Черленяк І. І., Довба І. В., Клев'яник В. Ю. Виклики та бар'єри розвитку національного консалтингового бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 2(8). С. 57–67.

References

1. Vaskiv, O. M., & Stadnyk, Yu. A. (2022). Modern HR-technologies for business. *Biznes Inform*, 1, 114–122 [in Ukrainian].
2. Business communications: basic concepts and forms. (n.d.). http://studopedia.org/10-159396.html [in Ukrainian].
3. Zyma, O. H. (2017). Manipulative behavior. *Ekonomika i suspilstvo*, 13, 474–479 [in Ukrainian].

4. Kesarchuk, H. S., Yoltukhovska, O. Yu., & Sabov, N. M. (2022). Consulting business in Ukraine: features of formation, problems and prospects of development. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia: Ekonomika*, 1(59), 112–117. [in Ukrainian] https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).112-117.
5. Kovalenko, Ye. V., & Polishchuk, I. I. (2023). The use of HR technologies in the personnel management system of the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335 [in Ukrainian].
6. Kohut, O. O. (2021). *Psychology of personal stress-resilience*. Kryvyi Rih: DYuI MVS Ukrainy [in Ukrainian].
7. Kohut, O. O. (2020). Stress-resilience as an element of effective organizational culture. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Psykholohiia*, 31(70), 4, 208–212. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.4/32.
8. Husiev, A. I., Dovhan, N. O., Ivachevska, O. V., et al. (2020). *Communicative technologies of the information society*. A. I. Husiev (Ed.). Kropyvnytskyi: Imeks-LTD [in Ukrainian].
9. Korobova, T. (2018). How to resist manipulation in business communication. *NV Biznes*. https://biz.nv.ua/ukr/experts/jakprotistojati-manipuljatsijam-u-dilovomu-spilkuvanni-2514235.html [in Ukrainian].
10. Mazur, N., & Nikolashyn, A. (2021). The market of consulting services in Ukraine and the world in a changing environment. *Ekonomika ta suspilstvo*, 24. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15.
11. Tiutiunnyk, L. (2022). Ways of forming personal stress-resilience. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 70(6), 182–189. [in Ukrainian] https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-182-189.
12. Cherleniak, I. I., Dovba, I. V., & Klevianyk, V. Yu. (2017). Challenges and barriers to the development of the national consulting business. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriia: Ekonomika*, 2(8), 57–67 [in Ukrainian].

Tetiana Kostyshyna, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
Anna Kostyshyna, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine

HR Consulting for Ukrainian Business: Technologies for Building Staff Resilience to Manipulation

The article is dedicated to HR consulting as a tool for developing the manipulative resilience of personnel in Ukrainian businesses under martial law. The purpose of the article is to substantiate the role of HR consulting and to propose practical tools for increasing the manipulative resilience of personnel.

The evolution of HR consulting and its essence as an expert-analytical activity aimed at achieving the client's goals are revealed.

It is proposed to define manipulative resilience as the integral ability of personnel to recognize and consciously resist hidden psychological influence. Examples of internal and external manipulations that have become widespread during wartime are provided. It is substantiated that in modern conditions, manipulative resilience of personnel becomes a key element of an enterprise's economic security, and HR consulting becomes a strategic partner for business. Key HR technologies are systematized and divided into diagnostic (anonymous surveys, focus groups) and developmental (assertiveness training, coaching, case modeling). For the practical application of these technologies, a step-by-step algorithm for a consultant's actions has been proposed, which includes the stages of diagnostics, planning, implementation, and effectiveness evaluation. This allows the work of increasing manipulative resilience to be transformed into a manageable and measurable process. It has been found that the application of the proposed approach contributes not only to improving the psychological climate but also to achieving specific business indicators. The research results, the proposed HR technologies, and the phased algorithm for their implementation can be useful for HR consultants and company managers.

HR consulting, manipulative resilience of personnel, consulting services, HR technologies and tools, implementation algorithm, personnel management, manipulation, assertiveness, Ukrainian business, martial law.

Одержано (Receіved) 08.11.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 23.11.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 352/354:304:061 **JEL Classification: H70, H75, I38, L31**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).107-116

В.В. Петров, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

Посилення інституційної спроможності Рад з питань внутрішньо переміщених осіб через організаційно-правові зміни

Мета статті - на основі аналізу організаційно-правового механізму та особливостей діяльності, розробити пропозиції щодо посилення інституційної спроможності Рад з питань ВПО.

У статті здійснено аналіз організаційно-правового механізму та особливостей діяльності Рад з питань внутрішньо переміщених осіб в Україні в умовах значного вимушеного переміщення населення з тимчасово окупованих і прифронтових територій. Досліджено проблематику захисту прав і свобод внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та залучення цієї категорії суспільства до процесів прийняття та імплементації управлінських рішень на місцевому, регіональному та національному рівнях. Проведено аналіз та виявлення системних викликів, з якими стикається діяльність Рад з питань ВПО як консультативно-дорадчих органів, і які обмежують їх ефективність та потенціал. Виокремлено і систематизовано наявні недоліки в діяльності Рад на етапах від створення до імплементації результатів діяльності. Проведено порівняння терміну «інституційна спроможність» на відповідність використання для досягнення цілей статті.

Визначено, що перш за все, від нормативної бази, яка у тому числі має регулювати обов'язковість використання напрацювань, а також фаховості і вмотивованості членів Рад залежить результат роботи останніх. Особливу увагу приділено рекомендаціям щодо можливостей покращення ефективності діяльності Рад з питань ВПО та залучення внутрішньо переміщених осіб до розробки, прийняття та імплементації управлінських рішень на всіх рівнях влади з метою вдосконалення політики у сфері захисту прав і свобод внутрішньо переміщених осіб в контексті загальнонаціональних зусиль щодо забезпечення сталого розвитку та соціальної єдності. Аргументовано, що використання інституції Рад з питань ВПО містить значний потенціал, і саме тому, впровадження організаційно-правових змін їх функціонування має забезпечити реальне залучення ВПО до вирішення наявних проблем цієї категорії українського суспільства. Перспективним вбачається аналіз використання ресурсу Рад з питань ВПО на управління розвитком територіальних громад в умовах втрати територіальної цілісності, щоб захист прав ВПО став не тимчасовим рішенням, а стабільною та невід'ємною складовою державної політики.

управління, внутрішньо переміщені особи (ВПО), інституційна спроможність, Ради з питань ВПО, Асоціації ВПО, організаційно-правові зміни

Постановка проблеми. Повномасштабна війна вплинула на всі сфери життя України і спричинила глобальні зміни у сфері постачання і збуту енергоносіїв, продовольства, товарів військово-промислового комплексу та технологій. Відбувся суттєвий перерозподіл людського капіталу. За інформацією Державного підприємства «Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України» в Україні майже 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО) [3]. Безпрецедентним викликом в цих умовах стає збереження локальної ідентичності громад, особливо з урахуванням того, що інтеграція внутрішньо переміщених осіб в приймаючі громади стає майже безповоротним процесом. На цьому фоні використання ресурсу ВПО, залучення ВПО до процесів формування, прийняття та імплементації управлінських рішень на місцевому та загальнонаціональному рівні виступає імперативною нормою.
Однією із організаційних форм громадської участі в суспільних процесах стало створення рад з питань ВПО, які за доволі незначний термін вже зазнали організаційних змін і заслуговують на увагу з науково-практичної точки зору. Проблема полягає в тому, що автономність органів місцевого самоврядування, різновекторність бачення ситуації ВПО та приймаючими громадами загострюють питання необхідності врегулювання інституційної спроможності ВПО. При цьому ефективність діяльності Рад з питань ВПО і можливості впливу внутрішньо

© В.В. Петров, 2025

переміщених осіб на прийняття та імплементацію рішень на всіх рівнях влади залишаються на доволі низькому рівні. Результати дослідження стануть основою для подальшого вдосконалення механізму залучення ВПО до управлінських процесів вирішення наявних проблемних питань. Отже, стаття є актуальною, оскільки усвідомлення сьогодення сприяє формуванню точного бачення сильних та слабких сторін наявних механізмів і вдосконаленню форм залучення ВПО до суспільно-політичного життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наявних наукових досліджень і публікацій засвідчив, що тема захисту прав і свобод внутрішньо переміщених осіб, можливостей та способів реагування на подолання викликів та кризових ситуацій займає певне місце в діяльності українських науковців. Здебільшого таргетування досліджень зосереджене на правовому підґрунті, соціальному захисті, адаптації до нових реалій тощо. Зокрема Антонова С.Є., Миронець-Матущенко О.С. розглянули безпосередньо діяльність Ради з питань ВПО при Рівненській обласній військовій адміністрації щодо забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб в Рівненській області. Основну увагу в статті приділено функціоналу Ради як інструменту координації зусиль між органами влади, громадським сектором та міжнародними партнерами у сфері захисту прав ВПО. Перспективою для подальшого розвитку окреслене інституційне посилення впливу переселенців на формування політики [1]. Васильченко О.П. дослідив вразливість переселенців в науковій статті «Внутрішньо переміщені особи як особливо вразлива категорія населення крізь призму міжнародного і конституційного права (проблема дискримінації)» [2]. Слід зауважити, що масштаби, специфіка і актуальність проблеми зазнали суттєвих трансформацій після повномасштабного вторгнення. Мунько А.Ю., Горбатенко А.П., Садиченко А.В. приділили увагу вдосконаленню системи підтримки та ресоціалізації ВПО. Зокрема увага акцентується на тому, що психологічна, соціальна та економічна підтримка, інтегрована в систему ресоціалізації, сприяє ефективній адаптації ВПО до нових умов життя [6], тобто ракурс здебільшого охоплює психологічну та особистісту (побутову) складову життя переселенців. До цієї тематики у своїй праці звернулася Романова О.М., яка метою роботи обрала аналіз основних положень нормативно-правових актів, новацій, які стосуються сфери забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб [11]. Русаль Л.М. провела поглиблене дослідження особливостей надання соціально-правової допомоги внутрішньо переміщеним особам в Україні в умовах воєнного стану, а саме роль держави, яка повинна дотримуватися міжнародних стандартів і норм реалізації соціально-правових гарантій громадян, зокрема ВПО, що допоможе забезпечити правопорядок, уникнути гуманітарної кризи та еміграції населення [12]. Шапошникова І.В., Пристай І.Р. розглянули питання інтеграції внутрішньо переміщених осіб у територіальних громадах України в умовах воєнного стану. Автори провели аналіз та оцінку ефективності існуючих стратегій інтеграції внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади під час воєнного стану, ідентифікацію основних викликів, з якими зіштовхуються як ВПО, так і приймаючі громади, та розробку рекомендацій щодо покращення механізмів соціальної адаптації та економічної інтеграції цих осіб [14]. Проте, незважаючи на наявність публікацій, проблема, якій присвячене дане дослідження, не отримала належного висвітлення.

Постановка завдання. Мета роботи полягає в тому, щоб на основі аналізу організаційно-правового механізму та особливостей діяльності розробити пропозицій щодо посилення інституційної спроможності рад з питань внутрішньо переміщених осіб. Для досягнення цієї мети вирішуються такі завдання:

- розкрити сутність терміну «інституційна спроможність» в контексті трансформації певних консультативно-дорадчих органів в умовах суспільного виклику щодо забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб;

- проаналізувати наявність нормативно-правового забезпечення функціонування Рад з питань ВПО та відповідність наданих повноважень очікуванням від їх діяльності;

- виокремити системні проблеми і недоліки в організації діяльності Рад з питань ВПО в реаліях воєнного стану в Україні та тривалого переміщення населення.

Виклад основного матеріалу. Вживання терміну «інституційна спроможність» в даній роботі відповідає секторальному використанню цього терміну вітчизняними і іноземними науковцями. Автори Ларіна Н., Збіглей І. використовують цей термін у контексті публічного управління - формування (інституціоналізації) командного управління серед державних службовців. Термін означає здатність інституцій забезпечити зміни в організаційній структурі та управлінських практиках [5]. Соболєв В., Соболєва М. використовують термін «інституційна спроможність» для аналізу системи вищої освіти. Автори досліджують, як структура, зовнішні та внутрішні взаємодії, нормативні й організаційні елементи сприяють чи заважають спроможності цієї системи діяти в кризовому контексті [13]. Va Dany, Kathryn J.Bowen, Fiona Miller використовують цей термін для оцінювання здатності інституцій реагувати на кліматичні зміни: чи мають вони ресурси, інфраструктуру, знання, координацію, щоб планувати і реалізовувати адаптаційні дії [16]. В нашому випадку інституційна спроможність розглядається як можливість впливати на формування, прийняття та імплементацію управлінських рішень, перш за все, з питань захисту прав і свобод внутрішньо переміщених осіб.

Ради з питань внутрішньо переміщених осіб є консультативно-дорадчими органами, основною метою діяльності яких є реалізація регіональної політики щодо ВПО та сприяння діяльності органів влади у даному напрямку. Перші п’ять Рад ВПО (Луганська обласна Рада ВПО, Харківська міська Рада ВПО, Дніпровська міська Рада ВПО, Краматорська Рада ВПО при виконавчому комітетові, Запорізька Рада ВПО при міському голові) були створені ще у 2019 році. Одним із мотивів створення Рад ВПО на той момент став обмежений доступ ВПО до інструментів локальної демократії та, відповідно, впливу на формування місцевої політики у питаннях, які стосуються даної групи населення.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року та тимчасова окупація частини території спричинили переміщення мільйонів українців за кордон держави та в більш безпечні регіони в межах країни. Кількість внутрішньо переміщених осіб та пов’язаних з цим проблемних питань змусила державну владу шукати та реалізовувати шляхи допомоги ВПО з забезпечення тимчасовим житлом, продуктами харчування і речами першої необхідності, психологічною допомогою, працевлаштуванням тощо. На початковому етапі навколо цієї задачі об’єдналися органи державної влади та місцевого самоврядування України, національні та міжнародні правозахисні та гуманітарні громадські об’єднання, благодійні фонди, релігійні організації та волонтери. Найбільш активні особистості з числа ВПО долучаються до організації та реалізації процесів, пов’язаних зі всебічною допомогою найбільш вразливим категоріям ВПО. На цьому фоні формується спільнота, об’єднана загальними проблемами.

Впорядкування дій та долучення ВПО до суспільного життя в більш організований спосіб стає імперативною нормою. Це знайшло відображення в Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07 квітня 2023 року № 312-р, а саме

було визначено створення та функціонування консультативно-дорадчих органів з питань, що стосуються ВПО, на місцевому рівні [9].

4 серпня 2023 року Кабінетом Міністрів України було затверджено постанову № 812 «Про затвердження Примірного положення про Раду з питань внутрішньо переміщених осіб». Раді міністрів АР Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським, районним державним (військовим) адміністраціям було рекомендовано до 1 вересня 2023 року утворити Ради з питань ВПО. Аналогічна рекомендація була надана й органам місцевого самоврядування. Також, Постанова № 812 від 04 серпня 2023 передбачає примірне положення про Раду з питань ВПО, яким визначено склад Ради ВПО, основні завдання і права, порядок відбору членів Ради ВПО, їх повноваження тощо [7].

Після прийняття вказаної постанови в серпні 2023 року було активно розпочато процес формування Рад з питань ВПО. Ради часто стають діалоговим майданчиком для визначення та обговорення наявних проблемних питань в приймаючих громадах, основних позицій сторін та шляхів взаємодії. Важливим залишається збереження фокусу на визначених завданнях. Напрями освітнього, медичного, культурного, спортивного характеру, благоустрій тощо слід розглядати лише як допоміжну діяльність Рад з питань ВПО та їх членів. Для розуміння необхідності організаційно-правових змін функціонування Рад наведемо схематичну ієрархію нормативно-правового забезпечення їх діяльності (рис. 1).

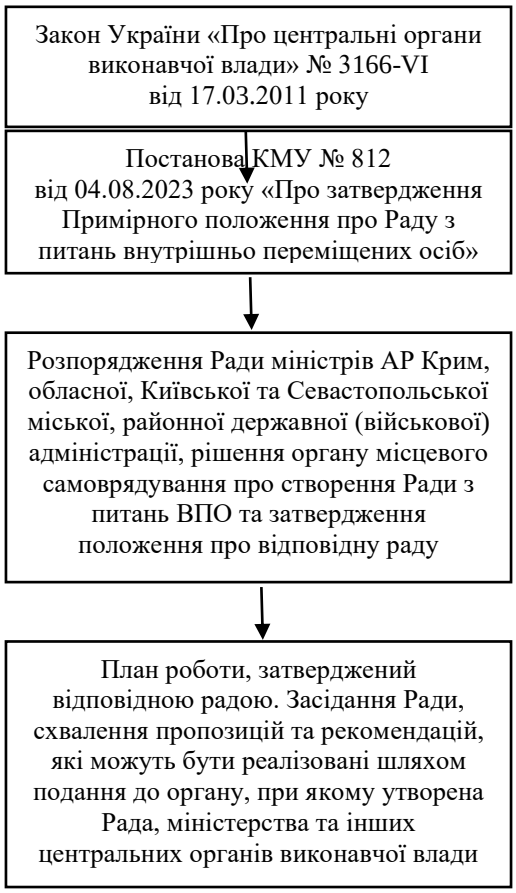

Рисунок 1 - Ієрархія нормативно-правового забезпечення Рад з питань ВПО

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на наявність нормативно-правового забезпечення та високу динаміку роботи, діяльність Рад з питань ВПО стикається з низкою системних

викликів, які обмежують їх ефективність та потенціал. Ці проблеми є типовими для консультативно-дорадчих органів у сучасних українських реаліях і потребують комплексного вирішення як на регіональному, так і на національному рівнях [1].

Перш за все, від нормативної бази, яка у тому числі має регулювати обов'язковість використання напрацювань, а також фаховості й вмотивованості членів Рад залежить результат роботи останніх. Певні спроби сприяти організаційним змінам задля посилення впливу внутрішньо переміщених осіб на прийняття рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях через Ради з питань внутрішньо переміщених осіб здійснює тимчасова спеціальна комісія Верховної Ради України з питань захисту майнових та немайнових прав внутрішньо переміщених та інших осіб, постраждалих внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України.

23 жовтня 2024 року схвалено Концепцію законодавчого врегулювання забезпечення впливу внутрішньо переміщених осіб на прийняття рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях через Ради з питань внутрішньо переміщених осіб та Асоціації внутрішньо переміщених осіб [4]. В Концепції зафіксовано, що Ради з питань ВПО як консультативно-дорадчі органи є тими інституціями, які показали свою дієвість через роботу на місцевому рівні. Їх діяльність важливо розвивати надалі, враховуючи кращі практики демократичного врядування та підходи спрямовані на євроінтеграцію. Запропоновані певні зміни в формуванні складу Рад з питань ВПО. Тимчасовою спеціальною комісією Верховної Ради України з питань захисту майнових та немайнових прав внутрішньо переміщених та інших осіб, постраждалих внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України пропонується формування Асоціацій ВПО на 2 рівнях: обласному та національному. Запропоновані повноваження та напрями діяльності обласних Асоціацій ВПО дуже схожі або співпадають з завданнями, які визначені Примірним положенням про Раду ВПО, затвердженим Постановою КМУ № 812 від 04 серпня 2023 року «Про затвердження Примірного положення про Раду з питань внутрішньо переміщених осіб». Крім цього нівелюється значення і роль Рад з питань ВПО при органах місцевого самоврядування, і в перспективі вбачається використання цих інституцій, переважно, як інструменту для входження до складу Обласних та Національної Асоціації ВПО.

Надані Радами з питань ВПО пропозиції і рекомендації мають бути в обов'язковому порядку розглянуті органами державної влади і місцевого самоврядування, яким вони надані. Ця вимога є класичною для українського законодавства, проте розгляд пропозицій та рекомендацій і прийняття управлінського рішення з порушених питань доволі часто не відповідають очікуванням, або є неефективними чи несвоєчасними.

Ради з питань ВПО мають можливість долучатись до формування рішень у сфері забезпечення прав і свобод ВПО на національному рівні. До складу Координаційного штабу з питань забезпечення реалізації прав і свобод внутрішньо переміщених осіб, утвореного Постановою КМУ від 18 квітня 2023 року № 330 включено голів Рад з питань ВПО при обласних, Київській та Севастопольській міських державних (військових) адміністраціях [10]. Проте, загальна координація самих Рад на національному рівні не здійснюється. Міжрівнева взаємодія, з метою спрямування зусиль на вирішення актуальних потреб, визначених на місцевому рівні, потребує покращення та особливого фокусу на невеликих громадах. Слід зауважити, що Ради з питань ВПО при органах місцевого самоврядування можуть бути найбільш ефективними і мати найбільш прикладний характер діяльності. Значна частина питань вирішується саме через роботу Рад на рівні конкретних громад. Це обумовлено зокрема наявністю фінансових повноважень та бюджету. Дискусійним залишається необхідність створення Рад з питань ВПО при районних державних (військових)

адміністраціях. Причиною цьому є обмеженість ресурсів та повноважень самих адміністрацій при яких можуть бути створеними такі Ради.

Має бути врахованим забезпечення співпраці Рад з питань ВПО з іншими консультативно-дорадчими органами. Урядом було рекомендовано обласним, районним, Київській та Севастопольській міським державним (військовим) адміністраціям, а також органам місцевого самоврядування створити до 1 липня 2023 року координаційні центри підтримки цивільного населення відповідно до положень постанови КМУ від 09 травня 2023 року № 470 «Про координаційні центри підтримки цивільного населення» [8]. Необхідним є узгодження напрямів роботи утворень для уникнення дублювання. Водночас, інформація про таку співпрацю є майже відсутньою.

Ради з питань ВПО потребують навчання та методичного забезпечення. Для внутрішньо переміщених осіб, які входять до складу Рад, це доволі часто відсутність досвіду роботи в державному або громадському секторі, роботи з бюджетами, документацією тощо. Для представників органів, при яких вони утворені, це поверхневе розуміння потреб внутрішньо переміщених осіб, наявні пріоритети та завдання з основної діяльності. Активність членів Ради є обов'язковою передумовою успішності діяльності в цілому.

На ефективність діяльності Рад з питань ВПО може впливати відсутність фінансування для забезпечення сталості, зокрема роботи секретаря, менеджера з комунікацій тощо. Слід констатувати, що волонтерський характер роботи більшості членів Ради з питань ВПО може стати причиною її несвоєчасності, низької якості тощо. Дане твердження випливає із загальних принципів управління та мотивації, наведених відомими вченими Маслоу, Герцбергом, Друкером.

Інформування про діяльність Рад на офіційних вебсайтах органів, при яких вони утворені, або в соціальних мережах не забезпечено належним чином. Відсутність єдиного інформаційно-аналітичного порталу для збору та оприлюднення даних про ВПО ускладнює планування, відстеження результатів, а також оцінку потреб, а, відповідно, і необхідних ресурсів.

На основі проведеного аналізу та виявлених викликів і недоліків, а також враховуючи наявний потенціал, сформовано рекомендації, спрямовані на посилення інституційної спроможності Рад з питань ВПО. При розробці подальших рекомендацій і висновків ми керувалися твердженням Пітера Друкера: «Немає нічого більш марного, ніж ефективно робити те, що взагалі не варто робити» [15].

1. З метою посилення інституційної спроможності рад внутрішньо переміщених осіб та реального впливу на прийняття та імплементацію управлінських рішень доцільно надати Радам з питань ВПО на місцевому рівні наступні повноваження:

- надання Радами з питань ВПО пропозицій до місцевих бюджетів;
- надання представниками Рад з питань ВПО пропозицій до Програми соціально-економічного розвитку відповідних територіальних громад;
- обов'язковість спрямування на розгляд Ради з питань ВПО проєктів рішень (розпоряджень) місцевої влади, що стосуються прав та законних інтересів ВПО;
- участь у розробці проєктів та контролі за виконанням місцевих комплексних програм захисту прав і свобод ВПО.

Надання Радам повноважень ухвалювати рекомендації, обов'язкові для розгляду та реагування з боку органів влади, суттєво підвищить їх ефективність.

2. Забезпечити координацію Рад з питань ВПО на національному рівні та міжрівневу взаємодію, з метою спрямування зусиль на вирішення актуальних потреб, визначених на місцевому рівні, а також тиражування кращих практик і загальноприйнятних стандартів.

3. Налагодити співпрацю та обмін інформацією Рад з питань ВПО з іншими консультативно-дорадчими органами та зацікавленими суб'єктами з метою уникнення дублювання функцій і напрямів роботи, і як результат - забезпечити раціональне використання ресурсів.

4. Необхідним є проведення стратегічних сесій, підтримка у плануванні діяльності, визначення способів взаємодії, навчання членів Рад тощо. Як приклад і знакову подію слід відзначити Перший Всеукраїнський Форум Рад ВПО, який відбувся на початку листопада 2023 року та зібрав декілька сотень учасників, які мали можливість ознайомитись з наявними практиками і окреслити перспективи подальшої діяльності. Різноманітні тематичні онлайн і офлайн заходи між Радами відбувались й в інших регіонах, як інструмент посилення їх діяльності та взаємодії.

5. На нашу думку потребують додаткового розгляду питання оплати праці, у тому числі на умовах сумісництва, окремих категорій членів Рад з питань ВПО. Перспективним вбачається входження членів місцевих Рад з питань ВПО до складу виконавчих комітетів рад, при яких вони утворені.

6. Покращення інформаційно-аналітичного супроводу діяльності Рад з питань ВПО. Забезпечити відкритий доступ до базових індикаторів щодо ситуації з ВПО, що дозволить відстежувати потреби цієї категорії суспільства у реальному часі, оперативно адаптовувати програми підтримки, забезпечити прозорість у прийнятті управлінських рішень та контроль за їх виконанням.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз умов функціонування та результативності діяльності Рад з питань ВПО в умовах воєнного стану в сучасній Україні дозволяє зробити низку принципових висновків, важливих як для наукового осмислення проблеми, так і для корегування сучасної державної політики у сфері захисту прав і свобод внутрішньо переміщених осіб.

По-перше, використання наявного людського капіталу внутрішньо переміщених осіб, їх участь в управлінні напрямом захисту прав і свобод та розв'язанні наявних проблем цієї категорії суспільства, є беззаперечною вимогою часу і має бути забезпеченим на належному рівні. При цьому поєднання особистісної мотивації та традиційних загальноприйнятних форм обміну досвідом, навчання та мотивації сприятиме результатам діяльності.

По-друге, діяльність Рад з питань ВПО стикається з низкою системних викликів, які є типовими для консультативно-дорадчих органів у сучасних українських реаліях і потребують комплексного вирішення як на регіональному, так і на національному рівнях. Трансформація їх діяльності з метою підвищення ефективності залежить від низки управлінських рішень. Надання Радам повноважень ухвалювати рекомендації, обов'язкові для розгляду та реагування з боку органів влади, суттєво підвищить їх ефективність.

По-третє, використання інституції Рад з питань ВПО містить значний потенціал і саме тому впровадження організаційно-правових змін їх функціонування має забезпечити реальне залучення і вплив внутрішньо переміщених осіб на прийняття та імплементацію рішень на місцевому, регіональному та національному рівнях.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з глибшим аналізом кожної із запропонованих змін з точки зору впливу на мотивацію внутрішньо переміщених осіб долучатися до участі в суспільно-політичному житті країни, а головне мати можливість впливати на формування, прийняття та імплементацію управлінських рішень, перш за все, з питань захисту прав і свобод внутрішньо переміщених осіб, як на регіональному, так і на національному рівнях. Перспективним вбачається аналіз використання ресурсу Рад з питань ВПО на управління розвитком територіальних громад в умовах втрати територіальної цілісності.

Список літератури

1. Антонова С. Є., Миронець-Матущенко О. С. Діяльність Ради з питань ВПО при Рівненській обласній військовій адміністрації щодо забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб в Рівненській області. Державне управління: удосконалення і розвиток. 2025, № 6 DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.6.8 (дата звернення: 15.10.2025).
2. Васильченко О.П. Внутрішньо переміщені особи як особливо вразлива категорія населення крізь призму міжнародного і конституційного права (проблема дискримінації). Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». 2017. Випуск 3. Том 1. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 15.10.2025).
3. Внутрішньо переміщені особи. Державне підприємство «Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України»: веб-сайт. URL: https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo (дата звернення: 26.08.2025).
4. Концепція законодавчого врегулювання забезпечення впливу внутрішньо переміщених осіб на прийняття рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях через Ради з питань внутрішньо переміщених осіб та Асоціації внутрішньо переміщених осіб: Рішення Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань захисту майнових та немайнових прав внутрішньо переміщених та інших осіб, постраждалих внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України від 23 жовтня 2024 року URL: https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/75512.pdf (дата звернення 08.04.2025).
5. Ларіна Н., Збіглей І. Інституційний потенціал для розвитку командного управління в системі управління державною службою в Україні в умовах воєнного стану. Державне управління та регіональний розвиток. 2025. № 27. DOI 10.34132/pard2025.27.11 (дата звернення: 15.10.2025).
6. Мунько А.Ю., Горбатенко А. П., Садиченко А. В. До питання підтримки та ресоціалізації внутрішньо переміщених осіб в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 14. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-03.
7. Про затвердження Примірного положення про Раду з питань внутрішньо переміщених осіб: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2023 р. № 812. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-typovoho-polozhennia-pro-radu-z-pytan-vnutrishno-s812-40823 (дата звернення 20.05.2025).
8. Про координаційні центри підтримки цивільного населення: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 травня 2023 р. № 470. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/470-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 26.08.2025).
9. Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023—2025 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07 квітня 2023 року № 312-р. URL:https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-derzhavnoi-polityky-shchodo-vnutrishnoho-peremishchennia-na-period-do-2025-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-i070423-312 (дата звернення: 20.05.2025).
10. Про утворення Координаційного штабу з питань забезпечення реалізації прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2023 р. № 330. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 26.08.2025).
11. Романова О.Ю. Правові реалії регулювання соціального забезпечення внутрішньо переміщених осіб в Україні. Часопис Київського університету права. 2023. № 4. DOI: 10.36695/2219-5521.4.2023.12.
12. Русаль Л.М. Особливості надання соціально-правової допомоги внутрішньо переміщеним особам в Україні в умовах воєнного стану. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Юридичні науки. 2023. Випуск 5 (68). DOI https://doi.org/10.32689/2522-4603.2023.5.8 (дата звернення: 15.10.2025).
13. Соболєв В., Соболєва М. Інституційна спроможність системи вищої освіти та чинники її забезпечення. Проблеми економіки. 2021. № 2 (48). DOI:https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-63-69.
14. Шапошникова І. В., Пристай І. Р. Стратегії та виклики інтеграції внутрішньо переміщених осіб у територіальних громадах в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.2024. № 11. DOI:https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-04.
15. Drucker, P. F. Managing for business effectiveness. Harvard Business Review. (1963, may). URL: https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness (дата звернення: 26.08.2025).
16. Va Dany, Kathryn J. Bowen, Fiona Miller. Assessing the institutional capacity to adapt to climate change: a case study in the Cambodian health and water sectors. Climate Policy. 2015. Vol. 15, No. 3. DOI: http://dx.doi.org/ 10.1080/14693062.2014.937385.

References

1. Antonova S., & Myronets-Matushchenko O. (2025). Activities of the Council on IDP issues under the Rivnen Regional Military Administration on protecting the rights and freedoms of internally displaced persons in the Rivnen region. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 6 (2025) [in Ukrainian]. http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.6.8.
2. Vasylchenko O. (2017). Internally displaced persons as a vulnerable category of population through a prism of international and constitutional law (the problem of discrimination). *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia «Yurydychni nauky»,* 3 (1), 44-47 https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe [in Ukrainian].
3. State Enterprise "Information and Computing Center of the Ministry of Social Policy of Ukraine". *Internally displaced persons.* https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo [in Ukrainian].
4. Verkhovna Rada of Ukraine, Temporary Special Commission on the Protection of Property and Non-Property Rights of Internally Displaced Persons and Other Persons Affected by the Armed Aggression of the Russian Federation against Ukraine. (2024, October 23). *The concept of legislative regulation of ensuring the influence of internally displaced persons on decision-making at the national, regional and local levels through the Councils on Internally Displaced Persons and the Association of Internally Displaced Persons*. https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/75512.pdf [in Ukrainian].
5. Larina N., Zbihlei I. (2025) Institutional capacity for the development of team management in the civil service management system in Ukraine under martial law. *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 27 (2025) [in Ukrainian]. https://doi.org/10.34132/pard2025.27.11.
6. Munko A., Horbatenko A., Sadychenko A. (2024). To the issue of support and resocialization of internally displaced persons in Ukraine. *Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, 14 (2024), [in Ukrainian]. https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-03.
7. On approval of the model regulation on the Council on Internally Displaced Persons. Resolution № 812. (2023, August 4). *Cabinet of Ministers of Ukraine.* https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-typovoho-polozhennia-pro-radu-z-pytan-vnutrishno-s812-40823 [in Ukrainian].
8. On coordination centers for supporting the civilian population. Resolution № 470. (2023, May 9). *Cabinet of Ministers of Ukraine.* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/470-2023-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
9. On approval of the State Policy Strategy on Internal Displacement for the period until 2025 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2023-2025. Order № 312-p. (2023, April 07). *Cabinet of Ministers of Ukraine.* https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-derzhavnoi-polityky-shchodo-vnutrishnoho-peremishchennia-na-period-do-2025-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-i070423-312 [in Ukrainian].
10. On the establishment of the Coordination Headquarters for ensuring the implementation of the rights and freedoms of internally displaced persons. Resolution № 330. (2023, April 18). *Cabinet of Ministers of Ukraine*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-2023-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
11. Romanova O. (2023). Legal realities of regulation of social security of internally displaced persons in Ukraine. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, 4 (2023), 60-63 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.36695/2219-5521.4.2023.12.
12. Rusal L. (2023). Features of providing social and legal assistance internally displaced persons in Ukraine under of the state of martial. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Legal Sciences*, 5 (68) (2023), 47-51 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32689/2522-4603.2023.5.8.
13. Soboliev V., Sobolieva M. (2021). Institutional capacity of the higher education system and factors of its provision. *Problemy ekonomiky*, 2 (48) (2021), 63-69 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-63-69.
14. Shaposhnykova I. B., & Prystai I. P. (2024). Strategies and Challenges of Integrating Internally Displaced Persons into Territorial Communities in Conditions of Martial Law. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, 11 (2024), [in Ukrainian] https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-04.
15. Drucker P. F. (1963, May) Managing for business effectiveness. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness [in English].
16. Dany V., Bowen K.J., Miller F. (2025) Assessing the institutional capacity to adapt to climate change: a case study in the Cambodian health and water sectors. *Climate Policy*, 15(3) (2015), 388-409 [in English]. http://dx.doi.org/10.1080/14693062.2014.937385.

Volodymyr Petrov, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
State Higher Educational Institution "Pryazov State Technical University", Dnipro, Ukraine

Strengthening the Institutional Capacity of Councils on Internally Displaced Persons through Organizational and Legal Changes

The aim of the article - based on the analysis of the organizational and legal mechanism and peculiarities of activity, to develop proposals for strengthening the institutional capacity of IDP Councils.

The article analyses the organizational and legal mechanism and peculiarities of the activities of Councils on Internally Displaced Persons in Ukraine in the context of significant forced displacement of the population from temporarily occupied and frontline territories. The problem of protecting the rights and freedoms of internally displaced people (IDP) and involving this category of society in the processes of adopting and implementing administrative decisions at the local, regional, and national levels was examined. The analyses and identifying of systemic challenges that are faced by IDP Councils' activity as advisory bodies and that limit their efficiency and potential were conducted. The existing drawbacks in the activities of the Councils at the stages from creation to implementation of the results of their activities are identified and systematized. Comparison of the term "institutional capacity" for its relevance to the purposes of the article was made.

It is determined that, first of all, the result of the work of the Councils depends on the regulatory framework, which, among other things, should regulate the mandatory use of developments, as well as the professionalism and motivation of the members of the Councils. Particular attention is paid to the recommendations regarding the possibilities of improving the efficiency of the IDP Councils and involvement of internally displaced persons in the development, adoption and implementation of management decisions at all levels of government in order to improve the policy of protecting the rights and freedoms of internally displaced persons in the context of national efforts to ensure sustainable development and social cohesion. It is argued that the use of the institution of IDP Councils has significant potential, and that is why the introduction of organizational and legal changes in their functioning should ensure the real involvement of IDPs into solving the existing problems of this category of Ukrainian society. It is considered as promising to analyze the use of the IDP Councils' resources for managing the development of territorial communities in the context territorial integrity's loss, so that the protection of IDPs' rights becomes not a temporary solution, but a stable and integral part of the State policy.

management, internally displaced persons (IDPs), institutional capacity, IDP Councils, IDP Associations, organizational and legal changes

Одержано (Received) 12.12.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 20.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ

UDC: 338.48:351.746.1 **JEL Classification: L83, L4, H56, K33**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).117-123

Olena Akhmedova, Associate Professor, PhD in Public Administration (Candidate of Sciences in Public Administration)
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine
Oleksii Klok, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

Security of tourism and hospitality as a component of Ukraine's national security

The purpose of the article is to substantiate the role and place of tourism and hospitality security in Ukraine's national security system, to define its administrative and legal foundations, structural elements, and socio-economic significance in the context of implementing the state policy of sustainable development. The work emphasises the significance of developing a comprehensive security concept for the tourism industry and the hospitality sector as a whole, as a prerequisite for social stability, economic growth, and the protection of Ukraine's national interests in the context of contemporary global challenges.

The study summarises theoretical approaches to the interpretation of tourism and hospitality security in legal, social, technical, and economic dimensions; analyses contemporary scientific works on the mechanisms of state regulation and security of tourism and hospitality activities, threats, and risks faced by the industry during a large-scale war; and summarises factors, risks and threats affecting the functioning of tourism and hospitality. Particular attention is paid to the regulatory and legal aspects of ensuring tourism safety, as well as the role of state institutions in forecasting threats, coordinating actions, organizing crisis response, and protecting the rights of tourists. The provisions of Ukraine's strategic documents are summarized, in particular, regarding the determination of directions and principles for ensuring national and tourism security.

The conclusions emphasise that tourism and hospitality are complex objects of state security policy, the effectiveness of which depends on the coordination of actions of all actors – the state, business, society, and tourists. The need to expand the concept of "tourism and hospitality sector security", to take into account the interests of all stakeholders and to define clear criteria for assessing its status, is justified. Prospects for further research lie in the development of an integrated tourism safety monitoring system, the improvement of state regulatory mechanisms, and the establishment of a model of partnership between the state and the private sector to enhance the sustainability of tourism and hospitality.

tourism, hospitality, tourism and hospitality safety, national security, national interests, tourism industry, tourism product, risk, development.

Statement of the problem. The current transformation processes taking place in the world are leading to increased attention to issues of security as a basic condition for the socio-economic development of the state. Tourism and hospitality, as key factors in shaping a positive international image of the country, ensuring employment and strengthening cultural ties, remain vulnerable areas dependent on the level of social, environmental, legal, and information security. In this regard, ensuring the security of tourism and hospitality is becoming an important component of Ukraine's national security system.

Research into the relationship between tourism security, the hospitality sector, and the state mechanisms for ensuring it requires a comprehensive approach, which should include legal regulation and in-depth analysis of social, economic, and managerial components. These issues are particularly relevant in the context of the current challenges facing our country, namely military threats, migration processes, environmental crises, and technological risks. Accordingly, the formation of an effective system of tourism and hospitality security is not only a component of state policy, but also a necessary condition for the realisation of national interests, sustainable development, and improving the quality of life of citizens.

Analysis of recent research and publications. Recently, the issue of security in the tourism

© Olena Akhmedova, Oleksii Klok, 2025

and hospitality industry in the context of national security has become the subject of increased attention from both Ukrainian and foreign researchers. The fundamental theoretical and legal foundation for understanding tourism security is provided by national researchers [2], who consider tourism through the prism of the right to safety and security, as well as the right to tourism, as a complex object of legal regulation. The authors propose a structure for tourism security, linking it to public law mechanisms for protecting the rights of travellers, the responsibility of tourism operators, and a system of indicators and criteria for assessing the level of safety, particularly through indicators of injuries, offenses, insurance protection, and environmental damage. The role of state and public authorities in conditions of martial law and other global challenges in forecasting threats, coordinating actions, forming security policies, and protecting national interests in the tourism sector is of increasing attention [1]. The authors propose structuring national interests in tourism (encompassing the interests of the state, society, tourists, entrepreneurs, and industry workers) and emphasise that ensuring the security of tourism and hospitality is a key factor in fostering trust, stability, and sustainable development of the industry.

At the micro level, several studies focus on the economic security of tourism, hotel, and restaurant businesses [9; 10]. The author analyses the economic security of tourism and hospitality businesses in the context of global challenges, emphasizing that financial stability, market diversification, digitalization of services, risk insurance, and the ability to adapt in times of war, pandemics, and energy crises are key prerequisites for maintaining the industry's competitiveness. At the same time, economic security is viewed as a crucial component of overall tourism security, which directly impacts the state’s ability to pursue its national interests in the tourism sector. Researchers also highlight such key dimensions as physical security (access control, video surveillance), fire safety, sanitary and food safety, information systems and personal data security, as well as organisational incident management procedures. They demonstrate that security in hospitality is complex in nature and is formed at the intersection of operational management, marketing, and regulatory requirements, but the issue of integrating these dimensions into national security systems remains indirectly addressed.

Global challenges, such as wars and pandemics, significantly impact the tourism sector, tourist flows, and the operation of tourist destinations and their infrastructure [8; 7]. Tourism and hospitality are viewed in this respect as industries that are extremely sensitive to security threats, where military action, sanctions, visa restrictions, and information policy are shaping a new set of risks for businesses and the state.

Considering tourism and hospitality in the broader context of risks and crises, scientists [9] propose a conceptual framework for managing disasters, risks, and crises in the industry. The authors systematise the types of threats and justify the need to build a resilience and recovery framework for tourist destinations and businesses. At the same time, tourism security is seen as the result of integrating crisis management, business continuity planning, and partnerships between the state and the private sector.

At the same time, most studies consider tourism and hospitality security either at the level of individual enterprises and destinations or within the broader framework of public administration and industry economic security. The issue of integrating tourism and hospitality security into a comprehensive national security system for Ukraine, with a clear definition of objects, subjects, indicators, and criteria for assessing its status, remains insufficiently addressed. Filling this gap is what makes the proposed study, which focuses on conceptualising tourism safety as a component of Ukraine’s national security, so relevant.

Statement of the objective. The objective of this paper is to substantiate the role and significance of tourism and hospitality security within Ukraine's national security system, and to identify its administrative-legal foundations, structural components, and socio-economic

importance in the context of implementing the state's policy of sustainable development. The study aims to conceptualise tourism and hospitality security as an integral component of national security by analysing its theoretical underpinnings, determining the interests and responsibilities of key stakeholders, and outlining the mechanisms through which the state ensures protection, stability, and resilience in the tourism and hospitality sectors under modern global challenges.

The main material. Ensuring national security and its components, particularly social security, is the most important task of both domestic and foreign policy. It is evident that sustainable development, which ensures the well-being of citizens, maintains a sufficient level of environmental safety, and promotes economic growth of the state, depends on the effectiveness of its implementation. All these aspects of sustainable development are directly related to the functioning of the tourism and hospitality industry. To ensure its effectiveness and efficiency, it is important for the state to create the necessary conditions (legal, economic, informational, etc.). In fact, its main function is not to interfere, ensuring the economical use of budget resources and the proper development of public life areas.

As is well known, these conditions form the basis for a decent standard of living, the development of human abilities, and the realization of human potential. Among them, security and well-being play the most important role. Security conditions, in fact, ensure the prevention and elimination of dangers, which may depend on:

1) people’s will (i.e., be subjective);

2) the forces of nature (i.e., be objective);

3) the impact of various accidents, disasters, etc.

As for welfare conditions, they provide opportunities to obtain and use a certain amount of material goods necessary for a person to satisfy their own needs, as well as to achieve a certain level of spiritual development (e.g., eco-culture). Both types of conditions (safety and well-being) have a mutual influence on each other, which generally contributes to ensuring the safety and development of citizens’ well-being, and vice versa.

Tourism and hospitality security is considered in legal, technical, sociological, political, environmental, economic, psychological, and other contexts, as well as from the perspective of applying a synergistic approach and defining paradigms.

The legal approach to the concept of “security” enables it to be considered an integral element of the scientific legal system, which constitutes a specific sphere of legal protection and defence of constitutional and other legitimate interests of individuals, society, the state, and the nation [2]. Legal protection and defence, including in the tourism industry, are determined by factors that create a high probability of harm to the aforementioned interests. These factors, in turn, are determined by formally defined physical, chemical, and biological manifestations, as well as the actions of the natural environment and technogenic systems (harmful natural and technogenic factors of the environment) associated with offences. They are subject to official assessment by the state (sanctioned and controlled by the state) of the actions (activities) of individuals and legal entities regarding the use of objects, phenomena, and processes, material carriers of these manifestations and actions, or man-made and natural sources of danger to constitutional and other legitimate interests [4].

The origins of security as a scientific category can be found within the constitution of any state. Ukraine is no exception in this regard, as the text of its Basic Law [3] uses terms such as “state security”, “security of the state”, “public security”, “security of the people”, “security of citizens”, and “environmental security” to describe this phenomenon.

At the same time, it should be noted that the current legislation of Ukraine contains the definition not of “security” but of “national security”, which is characterised from the point of view of ensuring the protection of national interests [4]. Thus, according to the legislation, national security is the state of protection of the individual, society, and the state from internal

and external threats, which ensures constitutional rights, freedoms, quality of life, and standard of living of citizens, sovereignty, territorial integrity, and sustainable development, defence, and security of the state [4]. Thus, the concepts of security and national security are, to a certain extent, equated in domestic legislation. Therefore, our research is based on considering precisely this administrative and legal position.

Within the framework of technical regulation, there are scientific definitions of security that provide for its consideration in the context of producing safe products. The latter covers goods, works, and services sold in the tourism sector. Tourism product security, as a scientific category, refers to the proper and predictable use of products, including the absence of risk to the life, health, and property of consumers associated with their use, or the possible minimization of such risk.

The social essence of security in general and tourism and hospitality security in particular can be expressed, at a minimum, in the following aspects:

a) security implies a dynamic state of protection of the interests of the individual, society, and the state, as well as the protection of the environment from internal and external threats to security, the basis of which is sustainable development;

b) security objects (the interests of individuals, society, and the state) during their functioning and development must not cause harm and/or create a threat of harm to other objects in the surrounding world;

c) personal interests occupy a key place in the system of interests, therefore management activities should be aimed at protecting the rights and legitimate interests of citizens, countering threats to security, eliminating the consequences of their manifestation, and compensating for losses to persons who have suffered from threats to security (this is the managerial process of ensuring security) [1; 2; 7; 8; 10].

Tourism and hospitality security, as a subtype of security, has characteristics typical of the security system in general. Among these characteristics, it is necessary to highlight social orientation, systematicity in determining the object of security (the interests of stakeholders), and the managerial process of ensuring security.

Today, citizens' travel must be ensured by removing any unnecessary obstacles, which is achieved through the application of legal norms and other state instruments. These obstacles may be caused by the need for emergency medical care, the resolution of issues related to crime prevention, and, in some exceptional cases, war or social conflicts. In all other cases, citizens should be free to travel without restriction. However, state institutions should have the right to supervise and the ability to determine who the traveller is, where they permanently reside, and for what purpose they intend to travel, etc. Travel, both within the country and abroad, is undoubtedly necessary. After all, it contributes to the economic development of states and their regions, as well as to the emergence of relationships related to the study of the customs and social order of other countries, which, in turn, ensures the preservation of the cultures and histories of ethnic groups and peoples.

Based on the above, we can say that tourism and hospitality security is a complex, multifaceted phenomenon, which is a type of the broader and more complex concept of security possessing its main characteristics (absence of danger, reliability, consistency, etc.). Domestic regulatory and legal acts most often refer to "economic," "information," "environmental," "food," "defence," and other types of security. Thus, the National Security Strategy of Ukraine [6] establishes the types of national security in the domestic political, economic, social, scientific, and educational spheres, as well as in the international, spiritual, information, military, defence-industrial, and environmental spheres, and in the sphere of public security. It should be noted that the strategies analyzed do not recognize the importance of supporting the security of tourism, hospitality, or any other relevant industry.

At the same time, the Law on Tourism [5] emphasises the priority of tourists' safety. To ensure this, the need to implement the following measures (tactical and strategic) has been recognised:

1) supporting tourists' security and protecting their rights and interests by improving the quality of tourist services provided;

2) providing emergency assistance to tourists who find themselves in an emergency and/or have suffered during their trip;

3) monitoring requests and complaints from tourists, including foreign tourists, as well as providing them with the necessary information on tourism, calling for help, etc.;

4) monitoring of emergencies involving tourists;

5) strengthening the responsibility of tourism operators to consumers of tourism services [5].

It is necessary to admit that tourism and hospitality security should be expanded by identifying the interests of all stakeholders in the tourism sector, indicating that it is a state of maintaining the security of participants in legal relations in the field of tourism at an appropriate level, as well as the protection of their interests, namely: tour operators (travel agents), citizens, foreign citizens and stateless persons who exercise their right to rest. In this context, tourism and hospitality security is a set of civil law norms designed to ensure the legal, property, and personal non-property, social, informational and environmental security of all participants in legal relations in the tourism industry and hospitality sphere, as well as to prevent damage to the environment, material and spiritual values and the security of the state during travel. At the same time, ensuring and supporting tourism and hospitality security involves the application of various legal activities aimed at preventing and neutralizing threats to security, as well as other measures to ensure the necessary level of protection. The main principles of supporting tourism and hospitality security should be consistency, which determines a comprehensive approach to the problem, and efficiency, which allows for evaluating the results achieved and comparing them with the costs incurred.

Conclusions and prospects for further research. The tourism industry and hospitality sector, as a systemic direction, are a complex object of security and, therefore, a key focus of state policy. In view of this, any state-managed tourism and hospitality security measures will only be effective if all the essential aspects of the problem or restrictions imposed on its solution are considered during their development and implementation.

Obviously, an important characteristic of tourism and hospitality security as a complex object of security and state policy is the category of "national interests". The implementation of national interests in the tourism industry and hospitality sphere ensures that the needs of all actors are met, namely, the interests of the state, society, and individual citizens-tourists (current and potential).

Prospects for further scientific research include the development of an integrated system for monitoring tourism and hospitality security based on unified national indicators and criteria; improvement of mechanisms for public administration and inter-agency coordination; modelling of risk-prevention and crisis-response strategies for various types of tourist destinations; and elaboration of a unified conceptual and legal framework for tourism and hospitality security in Ukraine.

Список літератури

1. Ахмедова О.О., Єрмаков І.О. Публічне управління у галузі туризму та гостинності в умовах невизначеності. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права* / Розділ 2 Механізми публічного управління, № 5 (2024): URL: https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/663/598 (дата звернення: 12.10.2025).

2. Домбровська С. М., Помаза-Пономаренко А. Л., Рибальченко Н. П. Туризм і право на нього в контексті гарантування безпеки: монографія. Харків: Діса плюс, 2022. 272 с. URL: https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15496/1/Bezpekaturyzm.pdf (дата звернення: 12.10.2025).
3. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України.1996. № 30. Ст. 141.
4. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text (дата звернення: 12.10.2025)
5. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 31. Ст. 241.
6. Рада національної безпеки і оборони України. *Стратегія національної безпеки України* (затверджено Указом Президента України від 14.09.2020 № 392/2020; зі змінами, внесеними Указом Президента України від 06.01.2025 № 16/2025). Верховна Рада України.
7. Hryhoruk, O., Rybchynska, O., & Shpak, N. The war and tourism: Security issues and business opportunities in the shadow of Russian war against Ukraine. Quality & Quantity. 2023. URL: https://doi.org/10.1007/s11135-023-01762-0 (дата звернення: 12.10.2025)
8. Kozlowski, A.R. The war and tourism: security issues and business opportunities in shadow of Russian war against Ukraine. Qual Quant . 2023. DOI:10.1007/s11135-023-01762-0. URL: https://rdcu.be/eP6TC (дата звернення: 12.10.2025)
9. Liu L. W. Pahrudin P., Cheng-Yu T., Lee H. Disaster, risk and crises in tourism and hospitality field. Tourism Management Perspectives. Natural Hazards Research/ Volume 4, Issue 4, December 2024, Pages 653-668. URL: https://doi.org/10.1016/j.nhres.2024.06.0012. (дата звернення: 12.10.2025)
10. Minich I. Economic Security of Tourism and Hospitality *Enterprises in the Context of Global Challenges. Modern Economics*, 52(2025), 122-127. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-17 (дата звернення: 12.10.2025).
11. Savita, Rana, V., & Singh, S. (2024). A systematic review on structure of hotel safety and security service: dimensions and measures. *Academy of Marketing Studies Journal*, 28(S5), 1-21. URL: https://www.abacademies.org/articles/a-systematic-review-on-structure-of-hotel-safety-and-security-services-dimensions-and-measures-16755.html. (дата звернення: 12.10.2025)

References

1. Ahmedova, O. O., & Yermakov, I. O. (2024). Public administration in tourism and hospitality in conditions of uncertainty. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, (5). https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/663/598 [in Ukrainian].
2. Dombrovska, S. M., Pomaza-Ponomarenko, A. L., & Rybalchenko, N. P. (2022). *Tourism and the right to it in the context of security assurance*. Kharkiv: Disa Plius. https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15496/1/Bezpekaturyzm.pdf [in Ukrainian].
3. Constitution of Ukraine: Law of Ukraine *№ 254k/96-VR* (1996). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 30, 141. [in Ukrainian].
4. Law of Ukraine on National Security of Ukraine *№ 2469-VIII.* (*2018, June 21) Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 31. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text [in Ukrainian].
5. Law of Ukraine on Tourism *№ 324/95-VR* (*1995, September 15). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 31, 241. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text. [in Ukrainian].
6. National Security and Defense Council of Ukraine. *Strategy of National Security of Ukraine* (approved by Presidential Decree No. 392/2020; amended by Presidential Decree No. 16/2025). *Verkhovna Rada of Ukraine*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020 [in Ukrainian].
7. Hryhoruk, O., Rybchynska, O., & Shpak, N. (2023). The war and tourism: Security issues and business opportunities in the shadow of Russian war against Ukraine. *Quality & Quantity*. https://doi.org/10.1007/s11135-023-01762-0 [in English].
8. Kozlowski, A. R. (2023). The war and tourism: Security issues and business opportunities in shadow of Russian war against Ukraine. *Quality & Quantity*. https://doi.org/10.1007/s11135-023-01762-0 [in English].
9. Liu, L. W., Pahrudin, P., Cheng-Yu, T., & Lee, H. (2024). Disaster, risk and crises in tourism and hospitality field. *Tourism Management Perspectives*, *Natural Hazards Research*, 4(4), 653–668. https://doi.org/10.1016/j.nhres.2024.06.0012 [in English].
10. Minich, I. (2025). Economic security of tourism and hospitality enterprises in the context of global challenges. *Modern Economics*, *52*, 122–127. https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-17 [in English].
11. Savita, Rana, V., & Singh, S. (2024). A systematic review on structure of hotel safety and security service: dimensions and measures. *Academy of Marketing Studies Journal, 28*(S5), 1–21.

https://www.abacademies.org/articles/a-systematic-review-on-structure-of-hotel-safety-and-security-services-dimensions-and-measures-16755.html [in English].

О. О. Ахмедова, проф., д-р наук з держ. упр.
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна
О. П. Клок, доц., канд. екон. наук
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

Безпека туризму та сфери гостинності як складова національної безпеки України

Метою статті є обґрунтування ролі та місця безпеки туризму і сфери гостинності в системі національної безпеки України, визначення її адміністративно-правових засад, структурних елементів та соціально-економічного значення в контексті реалізації державної політики сталого розвитку. У роботі акцентується увага на важливості формування цілісної концепції безпеки туристичної галузі та безпеки сфери гостинності в цілому як умови соціальної стабільності, економічного зростання та захисту національних інтересів України в умовах сучасних глобальних викликів.

У процесі дослідження узагальнено теоретичні підходи до трактування безпеки туризму та сфери гостинності у правовому, соціальному, технічному та економічному вимірах; проаналізовано сучасні наукові праці щодо механізмів державного регулювання та забезпечення безпеки туристичної діяльності та діяльності у сфері гостинності, загрози та ризики, з якими стикнулася індустрія під час масштабної війни; систематизовано чинники, ризики та загрози, що впливають на функціонування туризму та сфери гостинності. Окрему увагу приділено нормативно-правовим аспектам гарантування туристичної безпеки, ролі державних інституцій у прогнозуванні загроз, координації дій, організації кризового реагування та захисту прав туристів. Узагальнено положення стратегічних документів України, зокрема в частині визначення напрямів і принципів забезпечення національної та туристичної безпеки.

У висновках підкреслено, що туризм та сфера гостинності є комплексними об’єктами державної політики безпеки, ефективність якої залежить від узгодженості дій усіх суб’єктів – держави, бізнесу, суспільства та туристів. Обґрунтовано необхідність розширення змісту поняття «безпека туризму та сфери гостинності» з урахуванням інтересів усіх стейкголдерів і визначення чітких критеріїв оцінювання її стану. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні інтегрованої системи моніторингу туристичної безпеки, удосконаленні механізмів державного регулювання та формуванні моделі партнерства держави й приватного сектора для підвищення стійкості туризму та сфери гостинності.

туризм, гостинність, безпека туризму та сфери гостинності, національна безпека, національні інтереси, туристична галузь, туристичний продукт, ризик, розвиток.

Одержано (Received) 06.12.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 20.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 338.48:339.92(477) **JEL Classification: L83, F53, O18, Z32**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).124-131

М.В. Семикіна, проф., д-р екон. наук
М.Й. Рутинський, доц., канд. географ. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Теоретико-методологічні засади розвитку потенціалу міжнародного співробітництва України у сфері туризму та гостинності

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних засад розвитку потенціалу міжнародного співробітництва України у сфері туризму та гостинності. Потенціал визначено як сукупну спроможність країни, регіонів, дестинацій і підприємств формувати та підтримувати стійкі міжнародні партнерства, що конвертуються у зростання туристичних потоків, інвестицій, якості сервісу та доходів, спираючись на наявні й нарощувані ресурси, інституції, інфраструктуру, компетенції та управлінські практики. Систематизовано й обґрунтовано компонентний склад потенціалу та ключові чинники впливу з урахуванням воєнних і післявоєнних реалій.

Запропоновано методологічний підхід до визначення індикаторів оцінювання розвитку цього потенціалу у туризмі та гостинності. Підхід забезпечує регулярний моніторинг на основі узгодженої системи показників: на національному, регіональному/дестинаційному та підприємницькому рівнях стейкхолдери можуть періодично відстежувати доступність і безпеку, інституційну готовність, якість продукту, цифрову присутність, інвестиції та розвиток персоналу. Обґрунтовано перспективні напрями посилення п’яти взаємопов’язаних ланок партнерської взаємодії: інституційно-правової та безпекової готовності; дестинаційного менеджменту й продуктової спеціалізації; цифрової комерціалізації та управління даними; стандартів якості, підготовки кадрів і безперервного професійного навчання; інвестиційних і партнерських фінансових інструментів. Кожен із напрямів потребує чіткої системи індикаторів, моніторингу результативності та координації між рівнями управління «країна – регіон/дестинація – підприємство».

Реалізація запропонованих підходів сприятиме формуванню збалансованої моделі міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності, здатної забезпечити зростання туристських потоків, залучення інвестицій, розширення партнерств і підвищення якості національного туристичного продукту. Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням економічних механізмів прискорення зростання потенціалу міжнародного співробітництва України у сфері туризму та гостинності.

потенціал міжнародного співробітництва, туристична галузь, сфера туризму і гостинності, компонентний склад, чинники впливу, індикатори, моніторинг, відновлення, розвиток, перспективні напрями.

Постановка проблеми. В Україні туристична галузь і сфера гостинності мають значний потенціал для співпраці з іноземними партнерами, однак на практиці стикаються з наслідками війни, підвищеними безпековими ризиками, зношеною інфраструктурою, браком інвестицій і дефіцитом кваліфікованих кадрів. Виникає протиріччя: потреба швидко інтегруватися у міжнародні мережі та ринки зростає, тоді як інституційні, фінансові й логістичні обмеження стримують цей процес.

Розв’язання цієї проблеми потребує передусім чітких теоретико-методологічних засад формування потенціалу міжнародного співробітництва, визначення показників та правил його оцінювання на рівні країни, регіонів, дестинацій і підприємств готельно-ресторанного бізнесу та туризму. Науковий пошук можливостей розвитку потенціалу міжнародного партнерства у сфері туризму та гостинності стає актуальним і перспективним, адже міжнародне співробітництво, як засвідчує світовий досвід, може стати важливим важелем відновлення туристичної галузі, готельно-ресторанного бізнесу, залучення інвестицій і нових технологій, зростання експорту послуг, створення нових робочих місць, прискорення євроінтеграції та підвищення міжнародної репутації України.

© М.В. Семикіна, М.Й. Рутинський, 2025

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні аспектам міжнародного туризму та гостинності присвячують свої праці Головня О., Ставська Ю., Демко В. С., Свиноус І., Жиленко К., Редько В., Омельченко Г. та ін. [1; 3; 5; 9]. Аспекти відновлення туризму і гостинності в умовах війни, зміну структури попиту і мотивації подорожей, підвищені вимоги до безпеки аналізують Кізюн А., Гуцал Л., Цуркан І., Корчевська Л., Шевчук С., Вовк С., Цуркан І. [6; 7; 10]. Грищенко С., Захарова Т., Моца А. та ін. зосереджують увагу на перспективах розвитку міжнародного туризму і гостинності на основі цифрового маркетингу, брендингу дестинацій, присутності на глобальних платформах бронювання, упровадження ESG-підходів [2; 4; 8].

Проте, незважаючи на значні напрацювання і здобутки авторів, дотепер в науковій літературі відсутній узгоджений підхід до визначення потенціалу міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності, бракує уніфікованого набору показників для порівняльного оцінювання його стану на різних рівнях (країна, регіон, дестинація, підприємство), адаптованого до сучасних реалій України.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних засад розвитку потенціалу міжнародного співробітництва України у сфері туризму та гостинності. Для досягнення мети передбачено: уточнити зміст поняття «потенціал міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності» з урахуванням українських реалій, його компонентний склад, впливові чинники, індикатори стану, напрями розвитку.

Виклад основного матеріалу. Широкомасштабна війна, розв’язана російською федерацією проти України, спричинила глибокі втрати для туристичної галузі та готельно-ресторанного бізнесу, зруйнувала інфраструктуру, підірвала безпекові умови подорожей, перервала логістичні зв’язки та скоротила інвестиційну активність, що в сукупності різко звузило можливості для міжнародної взаємодії і зростання.

Воєнні реалії сьогодення ставлять перед країною комплексні завдання: відновити безпечну та доступну інфраструктуру, наростити кадровий потенціал і стандарти сервісу, забезпечити стабільне інституційне та правове середовище для партнерів, переосмислити брендинг і продуктову лінійку дестинацій, активізувати маркетинг і канали збуту, а також залучати інвестиції та грантові ресурси для модернізації.

Попри усі складнощі сьогодення і наукова спільнота, і практики індустрії гостинності одностайно визнають: відновлення та розвиток потенціалу міжнародного співробітництва є одним із ключових рушіїв швидкого повернення на світові ринки, диверсифікації попиту, підвищення якості сервісу та прискорення інтеграції до європейського економічного і стандартного простору [1; 3; 5; 9].

Саме тому одним із першочергових завдань вважаємо методологічно вивірене осмислення сутності цього потенціалу, вироблення узгодженого понятійного апарату та побудова прикладної рамки його оцінювання, придатної для використання на рівні державної політики, дестинаційного управління та корпоративних рішень.

Аналіз наукових підходів свідчить, що сучасні автори трактують «потенціал міжнародного співробітництва» по-різному:

- як сукупність можливостей виходу на зовнішні ринки і партнерства;
- як характеристику ресурсів та інфраструктури, що можуть бути залучені до міжнародних проєктів;
- як результат взаємодії з міжнародними партнерами, який проявляється у зростанні потоків, інвестицій, стандартизації сервісу і спільних продуктах;
- як інституційну спроможність формувати та підтримувати мережі кооперації;

- як управлінську готовність конвертувати ресурси у вимірювані результати [1; 3; 5; 9].

Відмінності у підходах пояснюються різними дослідницькими цілями (теоретичне узагальнення, політичний аналіз, оцінка інвестиційної привабливості або прикладні задачі менеджменту), фокусом рівня аналізу (країна, регіон, дестинація, підприємство), а також контекстом оцінки (воєнні ризики, обмежена доступність, інституційні трансформації, євроінтеграційні вимоги). Для подолання цих розбіжностей потрібне інтегральне визначення, яке поєднає ресурсний, інституційний і результатний виміри та дозволить узгодити індикатори між рівнями.

Узагальнюючи та розвиваючи наукову думку [1; 3; 5; 9], пропонуємо під «потенціалом міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності» розуміти сукупну спроможність країни, регіонів, дестинацій і підприємств формувати та підтримувати стійкі міжнародні партнерства, що конвертуються у зростання туристичних потоків, інвестицій, якості сервісу та доходів завдяки наявним і нарощуваним ресурсам, інституціям, інфраструктурі, компетенціям і управлінським практикам. Йдеться не лише про потенційні можливості, а й про готовність і здатність узгоджено реалізовувати їх у міжнародних проєктах, угодах та мережах взаємодії; такий підхід поєднує ресурсно-інституційний вимір із керованими результатами співпраці – партнерствами, стандартами, спільними продуктами і виходом на цільові ринки.

Специфіка запропонованого підходу до трактування потенціалу міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності полягає в трьох моментах:

- по-перше, – в інтеграції рівнів аналізу (країна – регіон/дестинація – кластер/мережа – підприємство) через узгоджені індикатори і правила їх агрегування, що забезпечує порівнянність у часі та між територіями;

- по-друге, – в орієнтації на реалізованість: поряд із ресурсами йдеться про перевірені механізми втілення (угоди, спільні програми, сертифікації, канали збуту, участь у глобальних платформах і виставках), які безпосередньо пов’язують потенціал із досяжними результатами;

- по-третє, у врахуванні українських реалій воєнного і післявоєнного періоду – безпекових умов, асиметрії доступності, необхідності відновлення критичної інфраструктури та вимог євроінтеграції – як ключових модераторів оцінки й реалізації потенціалу.

Розвиток потенціалу міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності розглядаємо як послідовний процес, у якому країна, регіони, дестинації та підприємства крок за кроком зміцнюють правила співпраці, інфраструктуру, команду і продукт, а далі перетворюють ці передумови на реальні партнерства, поїздки, інвестиції та вищу якість сервісу. В умовах сучасних реалій на розвиток цього потенціалу, його складові найбільше впливають такі чинники, як безпека і логістика, інституційні та правові умови (наскільки зрозумілі й сумісні з ЄС правила), керованість дестинацій і наявність конкурентного продукту, цифровізація продажів і роботи з даними, а також доступ до інвестицій і грантів для модернізації.

Структура потенціалу міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності має містить багато складових, які динамічно змінюються під впливом зазначених чинників (в залежності від їх сили, спрямованості, інтенсивності). Розвиток і взаємодія цих складових потенціалу міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності утворюють систему тісних взаємозв’язків:

- законодавчі та нормативні умови (інституції й регуляції) зменшують невизначеність для партнерів;

- «спроможності» (інфраструктура, кадри, фінанси, цифрові системи) забезпечують можливість приймати й обслуговувати попит;

- «ринкова реалізація» (продукт, маркетинг, мережі, події) перетворює співпрацю на стабільні потоки, виручку та інвестиції.

Розуміння складу потенціалу міжнародного співробітництва і особливо взаємозв'язків його компонентів дозволяє далі перейти від абстрактних міркувань до практичного вимірювання потенціалу, його індикаторів, моніторингу прогресу відновлення галузі. Компонентний склад потенціалу міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності і характеристика його складників наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Компонентний склад потенціалу міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності

Компоненти	Характеристика компонент потенціалу міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності
Інституційна готовність	Міждержавні та регіональні угоди, програми транскордонної співпраці, членство в мережах, спрощення процедур в'їзду, наявність політик і відповідальних інституцій на всіх рівнях.
Правове та регуляторне середовище	Гармонізація зі стандартами ЄС, прозорі правила для інвесторів і туроператорів, механізми державно-приватного партнерства, захист прав споживачів і бізнесу.
Безпека та ризик-менеджмент	Оцінка й комунікація ризиків для туристів, кризові плани дестинацій і бізнесу, страхові інструменти, стандарти і протоколи безпеки сервісу.
Інфраструктура і доступність	Транспортна зв'язаність (авіа/залізниця/автобус), стан розміщення й харчування, подієва інфраструктура (MICE), цифрові технології, навігація.
Людський капітал і компетенції	Кадровий резерв, мовні та міжкультурні навички, сертифікації, сучасні стандарти сервісу, програми підготовки/перепідготовки.
Якість продукту і дестинаційний менеджмент	Портфель маршрутів і пакетів, нішеві продукти, брендинг, координація через організації управління дестинаціями (DMO), кластерні ініціативи.
Маркетинг і канали збуту	Присутність на OTA та метапошуку, участь у міжнародних виставках і роуд-шоу, B2B-партнерства, аналітика попиту й ринкові дослідження.
Інвестиції та фінансування	Доступ до інвестицій, грантів, кредитування, гарантій і страхування ризиків; залучення капіталу для модернізації та масштабування.
Цифровізація і дані	E-booking, CRM/CDP, керування репутацією, відкриті дані про потоки й місткість, кібербезпека, дашборди для швидких управлінських рішень.
Сталість та інклюзивність	ESG-підходи, енергоефективність, управління відвідуваністю, доступність для маломобільних груп, збереження культурної/природної спадщини.
Міжнародні зв'язки та мережі, подієвий потенціал (MICE)	Двосторонні/багатосторонні проєкти, участь у професійних асоціаціях, партнерства з глобальними брендами і туроператорами, академічна мобільність; конгресні центри, виставки/форуми, діловий туризм.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукової думки [1-9]

Коментуючи зміст таблиці 1, зауважимо, що такі компоненти, як «інституційна готовність» і «правове та регуляторне середовище» створюють межі правил, що знижує невизначеність для іноземних партнерів і прискорює погодження угод; без цього навіть сильний продукт не доходить до ринку. «Безпека та ризик-менеджмент» формують базову довіру: стандарти безпечного сервісу, зрозуміла комунікація, керування ризиками, кризові протоколи визначають, чи наважиться партнер і турист зайти в дестинацію. «Інфраструктура і доступність» – це пропускна спроможність співпраці: транспортні зв'язки, надійні засоби розміщення і харчування, конгресні майданчики, цифрова конективність, – усе це визначає, чи зможемо прийняти потік туристів, певну подію або інвестора. «Людський капітал і компетенції» перетворюють стандарти на

реальну якість: мовні та міжкультурні навички, сертифікації, сучасні операційні практики, – те, що відчуває партнер і гість у кожній взаємодії. «Якість продукту і дестинаційний менеджмент» забезпечують керовану пропозицію: нішеві маршрути, чіткий брендинг, координація через організації управління дестинаціями та кластерні моделі – саме це дозволяє будувати спільні пакети з іноземними туроператорами, уникати цінової конкуренції і досягати стабільного попиту. «Маркетинг і канали збуту» переносять потенціал у продажі: присутність на глобальних платформах, участь у виставках і роуд-шоу, B2B-партнерства, аналітика попиту – без цього найкраща пропозиція лишається невидимою. Наступні складові потенціалу міжнародного співробітництва – «інвестиції та фінансування» – грають роль своєрідного «палива» для модернізації: доступ до грантів, кредитів, гарантій та страхування ризиків дозволяє оновлювати інфраструктуру і масштабувати сервіс під вимоги міжнародних партнерів. «Цифровізація і дані» пришвидшують управління: онлайн-бронювання, CRM/CDP, керування репутацією, відкриті дані й дашборди забезпечують прозорість і швидкість рішень, зменшуючи витрати координації. «Сталість та інклюзивність» – це компоненти, які підвищують конкурентоспроможність на вимогливих ринках: ESG-практики, енергоефективність, доступність і дбайливе управління відвідуваністю стають умовою участі у багатьох міжнародних програмах і тендерах. «Міжнародні зв’язки й мережі» – це мультиплікатор доступу: членство в асоціаціях, робота з глобальними брендами й туроператорами, академічні та проєктні обміни відкривають канали для партнерств і спільного просування. «Подієвий потенціал (MICE)» доповнює рекреаційний попит діловими потоками, вирівнює сезонність і підвищує завантаження інфраструктури.

Для керування процесом змін потенціалу міжнародного співробітництва важливо здійснювати визначення їх індикаторів та моніторинг (таблиця 2).

Систематизовані у таблиці 2 індикатори дозволяють характеризувати стан розвитку потенціалу міжнародного співробітництва у туризмі та гостинності на різних рівнях аналізу (на рівні країни, регіону/дестинації, закладу гостинності та туризму), що має прикладну цінність для всіх учасників галузі. Вони придатні для регулярного моніторингу та узагальнення в інтегральну оцінку стану розвитку потенціалу міжнародного співробітництва у туризмі та гостинності (низький, середній, високий). Це спрощує звітність і комунікацію з міжнародними партнерами та донорами, допомагає обґрунтовувати потребу у підтримці й демонструвати прогрес.

Зауважимо, що для готельно-ресторанного бізнесу наведена систематизація індикаторів може працювати як інструмент комерціалізації: вона підказує, як підвищити видимість у глобальних каналах, зміцнити репутацію, поглибити партнерства й зробити доходи стабільнішими.

Для органів влади та організацій управління дестинаціями такий підхід може бути практично корисним в процесі визначення пріоритетів інвестування, планування маркетингових дій, оцінювання можливостей відновлення туристичної галузі та сфери гостинності.

Перспективні напрями формування потенціалу міжнародного співробітництва України у сфері туризму та гостинності, на нашу думку, полягають у синхронному посиленні п’яти взаємопов’язаних ланок партнерської взаємодії:

1) інституційно-правової та безпекової готовності (удосконалення нормативно-правового середовища, механізмів гарантування безпеки туристів та інвесторів);

2) дестинаційного менеджменту й продуктової спеціалізації (розвиток конкурентних туристських продуктів, зокрема у сегментах культурного, екологічного, ділового туризму та MICE);

3) цифрової комерціалізації й управління даними (створення сучасних цифрових платформ, запровадження стандартів якості сервісу, розвиток систем підготовки кадрів і безперервного навчання);

4) залучення інвестиційних і партнерських фінансових інструментів (розвиток механізмів співфінансування, державно-приватного партнерства, залучення міжнародних грантових програм).

Таблиця 2 – Методологічний підхід до визначення індикаторів розвитку потенціалу міжнародного співробітництва у туризмі та гостинності

Рівень розгляду	Індикатори та показники вимірювання (у дужках)	Призначення та інтерпретація змісту індикатора (показника)
країна	1) Кількість та частка охоплення міжнародних/транскордонних угод і програм співпраці (шт., частка регіонів). 2) Індекс міжнародної доступності та безпеки (сполучення, пропускна спроможність, протоколи безпеки). 3) Обсяг інвестицій і грантів у туризм та гостинність (сума, кількість проєктів).	1) Вимірює інституційну готовність до партнерств; зростання показує полегшення входу іноземних стейкхолдерів. 2) Відображає спроможність приймати потоки туристів й події; покращення корелює з відновленням попиту. 3) Свідчить про фінансову підтримку модернізації; зростання означає розширення можливостей.
регіон/ дестинація	1) Наявність/якість стратегії та функціонування організації управління дестинацією, кластерів (індикатор відповідності, кількість ініціатив). 2) Портфель нішевих продуктів і ринкова активність (участь у міжнародних виставках/роуд-шоу, частка продажів через міжнародні B2B/OTA). 3) Подієвий потенціал (кількість і масштаб міжнародних подій; завантаження інфраструктури під час івентів).	1) Показує координаційну спроможність і керованість розвитку; позитивна динаміка – краща конверсія партнерств. 2) Оцінює конкурентність пропозиції та дієвість каналів збуту; зростання частки міжнародних продажів – вищий ринковий вихід. 3) Відображає здатність вирівнювати сезонність і генерувати ділові потоки; збільшення подій – вищі мультиплікатори для сервісів.
Підприємство	1) Кадрові та сервісні стандарти (частка сертифікованого персоналу; наявність міжнародних/галузевих сертифікацій). 2) Цифрова комерціалізація та репутація (частка бронювань із міжнародних каналів; середній рейтинг на OTA/метапошуку; час відповіді). 3) Партнерства і спільні продукти (кількість активних міжнародних партнерів/контрактів; частка спільних пакетів у виручці; повторюваність співпраці).	1) Вимірює здатність забезпечити очікувану якість для іноземних клієнтів; зростання - менше претензій, вища довіра. 2) Показує видимість і конверсію на глобальних платформах; покращення рейтингів і SLA – краща монетизація трафіку. 3) Відображає глибину кооперації та життєздатність партнерств; зростання частки спільних продуктів – стійкіші доходи.

Джерело: систематизовано автором на основі узагальнення наукової думки [1-10].

Кожна із ланок має бути забезпечена системою вимірюваних показників і регулярного моніторингу, щоб своєчасно коригувати дії, узгоджувати рішення між рівнями «країна – регіон/дестинація – підприємство» та стабільно конвертувати партнерства у зростання туристичних потоків, інвестицій і якості сервісу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Потенціал міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності виступає як багатоаспектна система, де кожна складова виконує власну функцію, але дає результат лише в поєднанні з іншими. Для керування потенціалом міжнародного співробітництва у сфері туризму та

гостинності треба аналізувати його компонентний склад, впливові чинники, розуміти вектори розвитку. Моніторинг динаміки стану такої системи доцільно забезпечувати на засадах використання запропонованого методологічного підходу до визначення індикаторів розвитку потенціалу міжнародного співробітництва.

Перспективні напрями подальшого розвитку міжнародного співробітництва полягають у посиленні п'яти взаємопов'язаних ланок партнерської взаємодії: інституційно-правової та безпекової готовності; дестинаційного менеджменту й продуктової спеціалізації; цифрової комерціалізації та управління даними; розвитку стандартів якості, підготовки кадрів і безперервного навчання; залучення інвестиційних і партнерських фінансових інструментів. Кожен із цих напрямів потребує чіткої системи індикаторів, моніторингу результативності та координації між рівнями управління «країна – регіон/дестинація – підприємство». Запровадження запропонованих підходів на практиці сприятиме формуванню збалансованої моделі міжнародного співробітництва, здатної забезпечити зростання туристичних потоків, залучення інвестицій, розширення партнерств і підвищення якості туристичного продукту.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з розробкою механізмів розвитку міжнародного співробітництва України у сфері туризму та гостинності.

Список літератури

1. Головня О. М., Ставська Ю. В. Міжнародний туризм: навч. посіб. Вінниця, 2020. 316 с.
2. Грищенко С. І. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29
3. Демко В. С., Свиноус І. В. Потенціал міжнародного співробітництва України в геоекономічному просторі туристичної галузі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2023. № 48. С. 38–50. DOI: https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-38-50
4. Захарова Т. Напрямки розвитку туристичного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-6.
5. Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Дніпро, 2023. 206 с. URL: http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Mizhnarod_turyzm_ta_gostynnist_teoriya_ta_praktyka.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
6. Кізюн А. Г., Гуцал Л. А., Цуркан І. М. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.* 2023. Вип. 8. С. 79–87. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-11
7. Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 5 травня 2022 р.). Чернівці: Технодрук, 2022. С. 337–341. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/korchevska.htm (дата звернення: 01.11.2025).
8. Моца А., Шевчук С., Середа Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1560 (дата звернення: 01.11.2025).
9. Омельченко Г. Ю., Даниленко В. В. Особливості функціонування міжнародного туризму в кризових умовах. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.* 2023. Вип. 9. С. 58–63. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-7.
10. Шевчук С., Вовк С., Цуркан І. Організація функціонування спеціалізованих туристичних дестинацій в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022 (44). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-116

References

1. Holovnia, O. M., & Stavska, Yu. V. (2020). *International tourism.* Vinnytsia [in Ukrainian]
2. Hryshchenko, S. I. (2023). Ukraine's tourism industry: Trends and drivers in the coordinates of post-war recovery. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29.

3. Demko, V. S., & Svynous, I. V. (2023). The potential of Ukraine's international cooperation in the geoeconomic space of the tourism industry. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornogo (ekonomichni nauky)*, 48, 38–50. [in Ukrainian] https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-38-50.
4. Zakharova, T. (2023). Directions of development of Ukraine's tourism business. *Ekonomika ta suspilstvo*, 49. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-6.
5. Zhilenko, K., Redko, V., Samoilenko, A., Slivenko, V., & Stavytska, A. (2023). *International tourism and hospitality: Theory and practice.* Dnipro. http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Mizhnarod_turyzm_ta_gostynnist_teoriya_ta_praktyka.pdf [in Ukrainian]
6. Kiziun, A. H., Hutsal, L. A., & Tsurkan, I. M. (2023). Analysis of tourism industry development in Ukraine under the Russia–Ukraine war. *Industriia turyzmu i hostynnosti v tsentralniy ta skhidniy Yevropi*, 8, 79–87. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-11.
7. Korchevska, L. (2022). The state, features and prospects of tourism in the war and post-war periods] [in Ukrainian]. *Upravlinnya rozvytkom sfery hostynnosti: rehionalnyi aspekt*: materyaly mizhnar. nauk.-prakt. konf., (pp.337–341). Chernivtsi: Tekhnodruk. https://tourlib.net/statti_ukr/korchevska.htm [in Ukrainian]
8. Motsa, A., Shevchuk, S., & Sereda, N. (2022). Prospects for post-war recovery of the tourism sector in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41. http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1560 [in Ukrainian]
9. Omelchenko, H. Yu., & Danylenko, V. V. (2023). Features of international tourism functioning under crisis conditions. *Industriya turyzmu i hostynnosti v tsentralniy ta skhidniy Yevropi*, 9, 58–63. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-7.
10. Shevchuk, S., Vovk, S., & Tsurkan, I. (2022). Organization of functioning of specialized tourist destinations under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*, 44. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-116.

Maryna Semykina, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
Mykhailo Rutynskyi, Associate Professor, PhD in Geography (Candidate of Geographical Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Theoretical and Methodological Framework for Developing the Potential of Ukraine's International Cooperation in Tourism and Hospitality

The article substantiates a theoretical and methodological framework for developing Ukraine's international cooperation potential in tourism and hospitality. The potential is defined as the combined capacity of the country, regions, destinations, and enterprises to form and sustain resilient international partnerships that translate into growth of tourist flows, investment, service quality, and revenues, leveraging existing and evolving resources, institutions, infrastructure, competencies, and managerial practices. The paper systematizes and justifies the component structure of Ukraine's international cooperation potential and the key influencing factors, explicitly accounting for wartime and post-war realities.

A methodological approach is proposed to identify indicators for assessing the development of this potential in tourism and hospitality. The approach enables regular monitoring via a coherent system of metrics: at national, regional/destination, and enterprise levels, stakeholders can periodically track accessibility and security, institutional readiness, product quality, digital presence, investment, and workforce development. The study substantiates forward-looking directions to strengthen five interlinked strands of partnership interaction: institutional-legal and security readiness; destination management and product specialization; digital commercialization and data governance; quality standards, workforce training, and continuous professional development; and investment and partnership finance instruments. Each strand requires a clear indicator system, performance monitoring, and coordination across the "country – region/destination – enterprise" tiers.

Implementing these approaches will foster a balanced model of international cooperation in tourism and hospitality, capable of driving increases in tourist flows, investment attraction, partnership expansion, and national product quality. Future research should develop economic mechanisms to accelerate the growth of Ukraine's international cooperation potential in tourism and hospitality.

international cooperation potential, tourism industry, tourism and hospitality sector, component structure, influencing factors, indicators, monitoring, recovery, development, priority directions.

Одержано (Received) 06.11.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 26.11.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 004.8:338.48 **JEL Classification: L83, O33, C55**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).132-142

О.А. Сущенко, проф., д-р екон. наук
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна
Р.О. Корнійчук, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

Використання штучного інтелекту для аналізу ринку туристичних послуг та створення цифрового продукту

Метою статті є дослідження можливостей застосування інструментів штучного інтелекту для аналізу ринку туристичних послуг і розробки цифрових продуктів, що здатні підвищити конкурентоспроможність туристичної галузі України в умовах цифровізації. Обґрунтовано необхідність розробки напрямів забезпечення ефективної взаємодії між традиційними підприємствами туристичного бізнесу та інноваційними цифровими сервісами. Такий підхід набуває особливої актуальності в контексті післявоєнного відновлення національної економіки та необхідності формування стійкої цифрової екосистеми, здатної реагувати на виклики глобального середовища.

У статті виконано аналіз сучасних тенденцій використання штучного інтелекту у сфері туризму, включаючи персоналізацію сервісів, створення інтелектуальних систем рекомендацій, автоматизацію процесів бронювання та маркетингових комунікацій. Узагальнено зарубіжний і вітчизняний науковий доробок щодо впровадження алгоритмів машинного навчання, обробки великих даних, застосування VR/AR-технологій і віртуального туризму. Особливу увагу приділено ролі соціальних мереж як джерела поведінкових даних, що у поєднанні з інструментами AI дозволяють глибше зрозуміти потреби споживачів і формувати нові бізнес-моделі. Дослідження демонструє, що інтеграція штучного інтелекту у туристичний сектор створює умови для формування клієнтоорієнтованих цифрових продуктів, які поєднують оперативність, персоналізацію та підвищений рівень безпеки.

Зроблено висновок, що подальший розвиток туристичної індустрії визначатиметься здатністю підприємств інтегрувати штучний інтелект у ключові бізнес-процеси. Перспективними напрямами подальших досліджень є формування інтегрованих моделей управління туристичними потоками із застосуванням штучного інтелекту, удосконалення механізмів кіберзахисту в цифровому середовищі, а також оцінка ефективності впровадження VR/AR у просуванні дестинацій. Визначено, що баланс між інноваціями та безпекою стане ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності національного туризму в глобальному вимірі.

туризм, штучний інтелект, цифровізація, цифровий продукт, туристичні послуги, ринок

Постановка проблеми. Післявоєнне відновлення туристичної галузі України потребує впровадження комплексних стратегій, заснованих на узгодженій взаємодії суб'єктів туристичного ринку. У контексті стохастичності сучасної глобальної економіки та обмежених можливостей довгострокового прогнозування, зумовлених високою вірогідністю виникнення нових дестабілізуючих факторів на кожному етапі планування, актуальним є формування резервних механізмів накопичення та перерозподілу ресурсів у найбільш вразливих секторах. Для туристичної сфери таким механізмом виступає цифрове середовище послуг, зокрема інструменти віртуального туризму.

На сучасному етапі спостерігається суттєва диспропорція між функціонуванням суб'єктів у фізичному та віртуальному просторі. Традиційні туристичні підприємства та інноваційні компанії, орієнтовані на цифрові продукти, нерідко перебувають у стані конкуренції, що знижує ефективність комплексного відновлення галузі та відбудови логістичних маршрутів. Додаткову загрозу для легального туристичного бізнесу становить зростання попиту на індивідуалізовані послуги у форматі C2C, що призводить до відтоку фінансових потоків у неформальний сектор економіки.

За таких умов суб'єкти туристичного ринку потребують створення інтегрованого, інклюзивного та захищеного цифрово-організаційного середовища, яке б забезпечувало

© О.А. Сущенко, Р.О. Корнійчук, 2025

синергію між підприємствами реального сектору та розробниками віртуальних сервісів. Це середовище має сприяти підвищенню конкурентоспроможності галузі, зменшенню вразливості до глобальних економічних зрушень та гібридних загроз, а також формуванню передумов для сталого розвитку національного туризму. Особливої уваги потребує розробка методичних засад та практичних рекомендацій щодо використання інструментів штучного інтелекту для збору, обробки та інтерпретації даних аналізу ринку туристичних послуг в умовах цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Використання штучного інтелекту у сфері туризму поступово стає одним із ключових векторів цифрової трансформації галузі. У науковій літературі відзначається зростання уваги до інтеграції алгоритмів машинного навчання, експертних систем та інтелектуальних агентів у процеси управління туристичними потоками, підвищення ефективності маркетингових стратегій і створення нових цифрових продуктів. Так, зокрема, проведений González-Mendes, Moreira та Cunha (2024) бібліометричний аналіз досліджень у сфері «AI in Tourism» за понад 20 років показав, що ключовими напрямами є сталий розвиток, управління ризиками та персоналізація сервісів [5]. Puerta et al. (2024) визначають ефективність поєднання машинного навчання та генетичних алгоритмів для оцінки ризиків у туристичному бізнесі, наголошуючи на важливості адаптивних моделей управління [9].

Окремі дослідження присвячено впровадженню штучного інтелекту у сферу маркетингу та взаємодії з клієнтами, де визначається, що алгоритми аналізу великих даних дозволяють будувати індивідуалізовані маршрути, оптимізувати рекламні кампанії та підвищувати рівень лояльності туристів [2]. Duarte, Pinho та Mota (2020) досліджують використання експертних систем у готельному господарстві, які підвищують якість управлінських рішень і знижують ризики неефективного використання ресурсів [4].

Значна увага приділяється закордонними дослідниками створенню цифрових продуктів на базі штучного інтелекту. Так, Wang et al. (2024) [14] представлено проєкт TravelAgent на основі мовної моделі, яка автоматизує планування подорожей, а Ahn et al. (2024) описують інноваційний прототип *INDIANA*, що інтегрує чат-бот і смарт-окуляри для формування індивідуалізованого туристичного досвіду [1]. У якості загальносвітової тенденції слід відзначити розвиток віртуального туризму як інструменту відновлення галузі після кризових явищ.

Українська наукова думка також активно розвиває цей напрям. Так, Аврята та Струк (2025) наголошують, що цифрова трансформація є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності національної туристичної галузі [3]. Журавка, Черниш та Козаченко (2022) підкреслюють, що розвиток внутрішнього туризму в Україні потребує впровадження інтегрованих аналітичних систем і використання AI-інструментів для прогнозування поведінки споживачів [15].

У свою чергу, Петрова М. та ін. (2025) обґрунтовують, що використання віртуальних технологій є перспективним інструментом сталого розвитку зруйнованих туристичних територій, оскільки це забезпечує збереження культурної спадщини та підтримку резильєнтності туристичного сектору [8]. Водночас Сущенко О. та ін. (2025) доводять наукову цінність упровадження eye-tracking технологій у маркетингові дослідження внутрішнього туризму, що дозволяє оптимізувати рекламні стратегії та підвищити привабливість туристичних продуктів [12].

Таким чином, аналіз наукової літератури показує, що наукова спільнота визначає ключові напрями застосування штучного інтелекту у туризмі, такі як персоналізація туристичних послуг, прогнозування ризиків, створення гібридних цифрових продуктів та розвиток віртуального туризму. Тим не менш, незважаючи на

значний науковий інтерес та наукові доробки щодо специфіки та напрямів імплементації сучасних цифрових технологій в туристичну сферу, питання використання інструментарію штучного інтелекту для аналізу ринку туристичних послуг та створення цифрового продукту залишаються невизначеними та потребують додаткової уваги.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження можливостей застосування інструментів штучного інтелекту для аналізу ринку туристичних послуг і розробки цифрових продуктів, що здатні підвищити конкурентоспроможність туристичної галузі України в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Феномен цифрового суспільства характеризує стрімке зростання кількості користувачів інтернету, що стає визначальним чинником розвитку глобальної економіки. Станом на 2024 рік понад 5,35 млрд осіб, або більш ніж дві третини населення світу, активно залучені до цифрового простору [6]. Такий масштабний рівень діджиталізації безпосередньо впливає на трансформацію сфери послуг, зокрема туристичної індустрії, яка є чутливою до змін поведінки споживачів.

Зі зростанням цифрового суспільства туристичні компанії стикаються з необхідністю адаптації до нових технологій та аналітичних інструментів. Використання штучного інтелекту в аналізі великих масивів даних дозволяє виявляти приховані закономірності у поведінці мандрівників, прогнозувати попит і формувати персоналізовані пропозиції. Це робить цифрову трансформацію не просто бажаним, а критично необхідним процесом для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Інтернет-технології докорінно змінили туристичний досвід: від планування та бронювання подорожей до маркетингових стратегій і комунікації з клієнтами. Саме тому інтеграція інструментів штучного інтелекту у цифрові продукти для туризму відкриває нові можливості, від автоматизованого створення маршрутів до інтелектуальних систем рекомендацій, які здатні не лише підвищити задоволеність клієнтів, а й забезпечити сталий розвиток туристичних компаній у цифрову епоху.

Цифрове суспільство охоплює людей, які використовують інтернет у найрізноманітніших сферах життєдіяльності від соціальних мереж і електронної комерції до освіти й розваг. Це гетерогенна спільнота, що включає представників різних вікових груп, соціально-економічних категорій та географічних регіонів. Інтернет перетворився на невід'ємний елемент повсякденного життя, формуючи нові моделі комунікації, доступу до інформації та ухвалення рішень.

Ключові характеристики цифрового суспільства:

1. Демографічна різноманітність. Інтернет об'єднує людей з усіх верств населення. Хоча найбільш активними користувачами є молодь, зростає частка старших поколінь, що долучаються до цифрового простору.

2. Глобальний масштаб. Доступ до мережі поширений у всьому світі, хоча рівень і якість підключення суттєво відрізняються між розвиненими країнами та тими, що розвиваються.

3. Мобільність. Значна частина користувачів отримує доступ до інтернету через мобільні пристрої; це стало можливим завдяки стрімкому поширенню смартфонів і зниженню вартості тарифів [6].

4. Домінування соціальних платформ. Соціальні мережі залишаються ключовим сегментом цифрової активності. Facebook, Instagram, TikTok та інші ресурси формують інформаційні потоки, впливають на стиль життя та споживчі рішення [13].

Ці риси мають безпосереднє значення для туристичної галузі. Штучний інтелект, інтегрований у цифрові продукти, дозволяє аналізувати великі дані про поведінку користувачів у соціальних мережах, мобільних застосунках і платформах

електронної комерції. Це забезпечує створення персоналізованих туристичних пропозицій, вдосконалення маркетингових стратегій та підвищення ефективності управління взаєминами з клієнтами в умовах цифрової економіки.

Зростання масштабів цифрового суспільства суттєво трансформувало туристичну індустрію. Інтернет радикально змінив підходи до планування, бронювання та організації подорожей, створивши нові моделі взаємодії між туристами та постачальниками послуг.

Якщо раніше мандрівники покладалися переважно на діяльність туристичних агентів, друковані путівники та усні рекомендації, то сьогодні ключовим джерелом інформації стали онлайн-ресурси. Сучасні користувачі активно звертаються до цифрових платформ для дослідження напрямів подорожей, аналізу варіантів проживання та ознайомлення з можливостями дозвілля. Популярні сервіси на кшталт TripAdvisor, Yelp чи туристичні блоги формують величезні масиви даних, що відображають уподобання та досвід мандрівників.

Особливу цінність для туристів становить користувацький контент, а саме, відгуки, рейтинги та рекомендації інших подорожувальників. На відміну від традиційної реклами, така інформація сприймається як більш достовірна й об’єктивна, що істотно впливає на ухвалення рішень.

У цьому контексті штучний інтелект відкриває нові можливості для аналітики: він здатний опрацьовувати великі обсяги користувацького контенту, виявляти закономірності у споживчій поведінці та на їхній основі створювати персоналізовані цифрові продукти. Це дозволяє туристичним компаніям ефективніше прогнозувати попит, оптимізувати маркетингові стратегії й забезпечувати вищий рівень клієнтського досвіду.

Сучасні туристичні веб-платформи дедалі активніше інтегрують технології віртуальної реальності, пропонуючи користувачам онлайн-тури готелями, культурними пам’ятками та туристичними напрямами. Такий формат створює ефект присутності, дозволяючи потенційним мандрівникам заздалегідь оцінити різні варіанти відпочинку та приймати більш обґрунтовані рішення.

Поширення систем онлайн-бронювання стало справжнім переломним моментом у розвитку туристичного бізнесу. Сьогодні мандрівники можуть у декілька кліків здійснити повний комплекс операцій: придбати авіаквитки, зарезервувати житло, орендувати автомобіль чи обрати розваги. Онлайн-туристичні агенції (OTA) на кшталт Expedia, Booking.com та Airbnb перетворилися на провідних акторів світового ринку.

Функціонал онлайн-платформ дозволяє користувачам порівнювати ціни, умови й пропозиції, що суттєво підвищує прозорість ринку та посилює конкуренцію між постачальниками послуг. Це сприяє зниженню цін, підвищенню якості обслуговування та загалом формує вигоди для кінцевого споживача.

Крім того, цифрові сервіси надають мандрівникам змогу персоналізувати подорожі відповідно до індивідуальних потреб. Системи онлайн-бронювання пропонують широкий спектр варіантів від підбору розміщення й транспортних засобів до організації культурних подій та екскурсій, що формує новий рівень клієнтоорієнтованості у туристичній сфері.

У контексті цього процесу штучний інтелект стає ключовим інструментом, оскільки він дозволяє аналізувати поведінкові патерни користувачів, прогнозувати попит на ті чи інші туристичні продукти та пропонувати оптимальні комбінації послуг. Таким чином, AI сприяє створенню цифрових туристичних продуктів, що максимально відповідають індивідуальним уподобанням споживачів.

Сучасний туристичний бізнес активно застосовує цифровий маркетинг та соціальні медіа як ключові інструменти просування. Соціальні платформи

забезпечують можливість ефективної комунікації з потенційними клієнтами, сприяють формуванню позитивного іміджу дестинацій і підвищують впізнаваність бренду. Важливу роль у цій екосистемі відіграють туристичні інфлюенсери та блогери, чия діяльність формує значні аудиторії підписників. Співпраця з ними дозволяє компаніям залучати нових клієнтів, посилювати довіру до туристичних продуктів та створювати емоційно привабливий контент.

Перевагою цифрового маркетингу є можливість точного таргетування реклами з урахуванням демографічних характеристик, поведінкових патернів та інтересів користувачів. Це підвищує ефективність рекламних кампаній, оскільки інформація досягає саме тієї аудиторії, яка має найбільшу ймовірність перетворитися на реальних споживачів. Відповідно до цих завдань особливого значення набуває використання штучного інтелекту, який дозволяє аналізувати великі обсяги даних з соціальних мереж, прогнозувати реакції споживачів на різні типи контенту, автоматизувати процес персоналізації рекламних повідомлень і навіть моделювати вірогідність залучення клієнта. Тобто, можемо констатувати, що AI стає не лише інструментом аналітики, але й фактором створення цифрових туристичних продуктів, які відповідають індивідуальним очікуванням та поведінці користувачів.

Сучасні цифрові користувачі очікують оперативного та якісного обслуговування, що зумовлює активне використання туристичним бізнесом онлайн-каналів комунікації. Віртуальні сервіси дають змогу не лише швидко реагувати на запити клієнтів, а й формувати тривалі відносини, підвищуючи рівень задоволеності мандрівників. Одним із провідних інструментів стали чат-боти на основі штучного інтелекту, інтегровані у туристичні веб-платформи. Вони забезпечують миттєву підтримку користувачів: відповідають на стандартні запитання, допомагають із бронюванням, надають рекомендації щодо напрямків та послуг. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє чат-ботам постійно вдосконалювати якість взаємодії, роблячи їх важливим елементом цифрового продукту в туризмі.

Не менш значущою є комунікація у соціальних мережах, що виступають майданчиком для побудови відносин із клієнтами. Відповіді на коментарі, репости користувацького контенту чи організація інтерактивних активностей (наприклад, конкурсів) створюють додану вартість для споживачів, формують довіру до бренду та сприяють розвитку туристичних спільнот у цифровому середовищі. У сукупності ці інструменти забезпечують не лише оперативність сервісу, а й поглиблену аналітику взаємодії з клієнтами, яку можна ефективно інтегрувати в системи штучного інтелекту для вдосконалення управлінських і маркетингових рішень.

Онлайн-активність користувачів формує масиви даних великого обсягу, що охоплюють транзакції, історії переглядів, відгуки та інші форми цифрової взаємодії. Для туристичної індустрії ці дані є стратегічним ресурсом, оскільки дають змогу глибше зрозуміти поведінку клієнтів, їхні інтереси й переваги.

Застосування методів аналітики даних і штучного інтелекту дозволяє туристичним компаніям створювати персоналізовані рекомендації від вибору напрямків подорожей до пропозицій житла та розваг. Такий підхід підвищує якість клієнтського досвіду, сприяє формуванню лояльності та значно збільшує ймовірність повторного звернення до послуг компанії.

Особливу цінність має предиктивна аналітика, яка відкриває можливості прогнозування попиту, оптимізації цінових стратегій та вдосконалення управління ресурсами. Вона дозволяє туристичним компаніям ефективніше розподіляти наявні потужності, знижувати ризики сезонних коливань і підвищувати загальну результативність бізнесу. У перспективі інтеграція штучного інтелекту в ці процеси забезпечить створення цифрових продуктів нового покоління, здатних адаптуватися до

мінливих потреб цифрового суспільства (рис. 1).

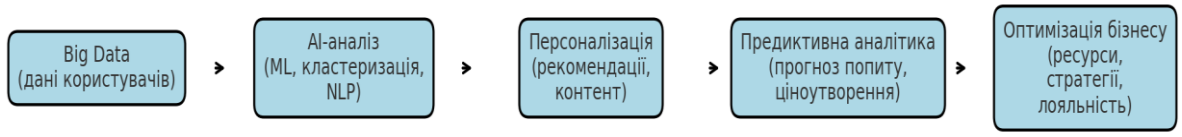

Рисунок 1 – Логіка використання даних у туристичній індустрії
Джерело: складено авторами

Масиви Big Data, згенеровані користувачами, обробляються методами штучного інтелекту, що дозволяє здійснювати персоналізацію туристичних пропозицій. Подальше застосування предиктивної аналітики забезпечує прогнозування попиту та оптимізацію цінових стратегій. Це створює умови для підвищення ефективності управління ресурсами та конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової економіки.

Попри широкі можливості, які відкриває феномен цифрового суспільства для розвитку туристичної індустрії, він супроводжується низкою викликів, що потребують системного вирішення. Одним із них є цифровий розрив: нерівномірний доступ до інтернету у різних країнах та соціальних групах створює бар'єри для повноцінного використання онлайн-сервісів і обмежує потенціал інтеграції певних категорій населення у сферу електронного туризму.

Не менш важливою проблемою є питання конфіденційності та захисту персональних даних. Масове збирання інформації про користувачів викликає занепокоєння щодо безпеки, тому туристичний бізнес має впроваджувати політики відповідального використання даних та дотримуватися міжнародних стандартів, таких як GDPR, щоб підтримувати довіру клієнтів.

Крім того, із зростанням кількості онлайн-транзакцій туристична галузь стає дедалі більш вразливою до кібератак. Забезпечення кібербезпеки, захист інформації про клієнтів і фінансових даних є критично важливими завданнями для стабільного функціонування цифрової екосистеми туризму. У результаті стає очевидним, що ефективне використання штучного інтелекту та цифрових технологій у туристичній сфері має ґрунтуватися не лише на інноваційних можливостях, а й на розробці механізмів подолання зазначених викликів. Саме це створює підґрунтя для формування стійкої, безпечної та клієнтоорієнтованої цифрової інфраструктури туризму.

Попри наявні обмеження, перспективи зростання онлайн-ринку для туристичної галузі переважають над недоліками. Однією з ключових переваг є стимулювання інновацій, адже саме цифрове суспільство спонукає компанії до розробки нових технологій і сервісів, спрямованих на вдосконалення туристичного досвіду. Водночас онлайн-платформи відкривають можливості для реалізації принципів сталого розвитку, оскільки вони можуть популяризувати екологічно чисті варіанти розміщення й активності, заохочуючи клієнтів робити свідомий вибір на користь «зеленого туризму». Ще однією важливою перевагою є глобальне охоплення: інтернет дозволяє туристичному бізнесу працювати з міжнародною аудиторією, створюючи умови, за яких навіть малі та середні підприємства отримують шанс конкурувати з великими компаніями за допомогою ефективних цифрових інструментів.

Соціальні мережі справляють вагомий вплив на поведінку користувачів туристичних послуг, змінюючи способи вибору напрямків, планування подорожей і обміну власним досвідом (рис. 2). Платформи на кшталт Instagram, Facebook, TikTok чи Pinterest стають важливими джерелами натхнення, адже саме візуальний контент, такий як світлини, відео та особисті історії, формує інтерес і спонукає до відкриття нових

дестинацій [7]. Значну роль у цьому процесі відіграють туристичні інфлюенсери та блогери, які діляться власними враженнями та рекомендаціями, роблячи певні напрямки більш привабливими й доступними для їхніх численних підписників [10]. Водночас вагомим джерелом впливу залишаються фотографії та відгуки друзів і родичів: особистий досвід знайомих часто сприймається як найбільш достовірний і може стати вирішальним аргументом у виборі місця подорожі [7].

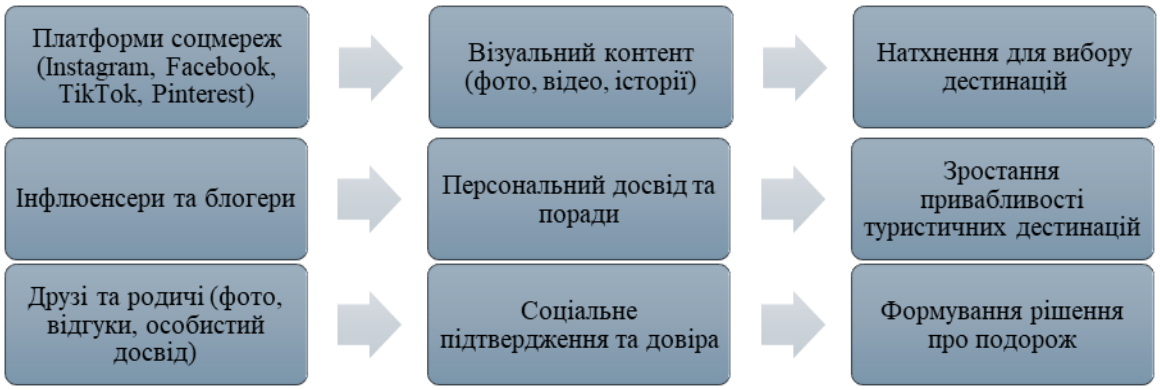

Рисунок 2 – Вплив соціальних мереж на туристичну поведінку користувачів
Джерело: складено авторами на підставі [7, 10]

Соціальні платформи, інфлюенсери та близьке оточення формують візуальний контент, персональні поради та соціальне підтвердження, що в комплексі стимулює вибір напрямків, підвищує привабливість дестинацій та сприяє остаточному ухваленню рішень щодо подорожей.

Соціальні мережі та цифрові платформи дедалі більше утверджуються як важливий інструмент у процесі дослідження та планування подорожей. Сучасні мандрівники активно використовують їх для збору інформації про країни, особливості проживання, культурні практики та можливості дозвілля. Ресурси на кшталт TripAdvisor, Yelp чи Facebook надають користувачам доступ до великої кількості відгуків і рекомендацій від інших туристів. Такий користувацький контент часто оцінюється як більш надійний та автентичний порівняно з традиційною рекламою, що робить його ключовим чинником у формуванні довіри [7].

Водночас значну роль відіграють онлайн-спільноти та форуми, які створюють простір для взаємодії між досвідченими мандрівниками та новачками. Можливість ставити запитання, ділитися практичними порадами та отримувати рекомендації сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень і зменшує ризики, пов’язані з невизначеністю під час планування подорожі [10].

Соціальні мережі дедалі частіше виступають ефективним інструментом просування туристичних продуктів, зокрема спеціальних пропозицій, знижок і пакетів послуг. Підписка на сторінки туристичних агентств та брендів у цифрових каналах дозволяє мандрівникам своєчасно отримувати інформацію про актуальні акції та здійснювати бронювання безпосередньо за інтерактивними посиланнями у публікаціях. Поширеною практикою є анонсування компаніями флеш-розпродажів та ексклюзивних пропозицій у соціальних мережах, що стимулює швидке прийняття рішення та заохочує до негайного бронювання. Важливу роль у цьому процесі відіграє і співпраця з інфлюенсерами, які завдяки високому рівню довіри аудиторії поширюють ексклюзивні промокоди та знижки, роблячи подорожі більш доступними та водночас посилюючи привабливість брендів. Все це свідчить про те, що соціальні мережі перетворилися не лише на майданчик для комунікації та натхнення, а й на стратегічний

канал цифрових продажів у туристичній індустрії.

Соціальні мережі відіграють ключову роль у забезпеченні оновлень та залучення користувачів у режимі реального часу. Вони дозволяють мандрівникам отримувати актуальну інформацію про свої місця призначення від прогнозу погоди та локальних подій до корисних порад щодо подорожей. Такі платформи, як Twitter та Facebook, виступають каналами поширення оперативних повідомлень від офіційних органів, локальних організацій чи навіть інших мандрівників. Ці оновлення можуть мати вирішальне значення у випадках форс-мажорних обставин, змін у розкладі чи надзвичайних ситуацій, коли швидкість доступу до інформації прямо впливає на якість та безпеку подорожі.

Водночас соціальні мережі стають ефективним каналом обслуговування клієнтів у туристичному секторі. Багато компаній інтегрують свої служби підтримки у цифрові платформи, надаючи можливість оперативно відповідати на запити користувачів та забезпечувати допомогу під час перебігу подорожі. Такий формат комунікації поєднує високу швидкість реагування з доступністю, створюючи більш комфортний та персоналізований туристичний досвід.

Невід'ємною складовою туристичного досвіду сьогодні стало ділитися враженнями від подорожей у соціальних мережах. Мандрівники активно публікують фотографії, відео та особисті історії, які впливають не лише на їхній власний образ подорожі, а й на формування подальших туристичних рішень їхніх підписників. Цей процес спричинив виникнення певного соціального феномену FOMO (Fear of Missing Out) - "страху випасти з потоку". Спостереження за тим, як друзі, знайомі чи інфлюенсери насолоджуються мандрівками, створює відчуття втрачених можливостей, що мотивує інших планувати подібні подорожі та долучатися до популярних дестинацій [10].

Водночас обмін досвідом у цифрових просторах сприяє формуванню спільноти мандрівників, яка базується на спільних інтересах, взаємній підтримці та поширенні культурних практик подорожей. Це не лише зміцнює соціальні зв'язки, а й сприяє розвитку глобальної культури туризму, в якій особисті історії та переживання відіграють провідну роль у процесі прийняття рішень.

Дослідження аналізу розподілу вражень та уподобань туристів, висловлених у соціальних мережах, виявляють низку стійких тенденцій. Найчастіше подорожуючі акцентують увагу на візуальних аспектах дестинацій, а саме природних пейзажах, архітектурних пам'ятках і культурних подіях, що формує первинний інтерес до місця. Значний масив публікацій стосується також сервісних характеристик, зокрема якості розміщення та харчування, рівня гостинності та організації дозвілля. Водночас у користувацькому контенті простежується тенденція до емоційної оцінки досвіду, коли позитивні враження (атмосфера, унікальні враження, автентичність) стають вирішальними чинниками привабливості дестинації. Соціальні платформи виступають каналами, де формується колективне уявлення про якість подорожей, а отже, впливають на рішення потенційних туристів щодо вибору маршруту (рис. 3).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз засвідчив, що цифровізація та використання штучного інтелекту докорінно змінюють функціонування туристичної індустрії. Соціальні мережі, онлайн-платформи та сервіси персоналізації стали ключовими інструментами формування туристичних рішень, впливаючи на всі етапи подорожі від пошуку натхнення до бронювання і подальшого обміну досвідом. Значення цифрового суспільства для туризму проявляється у двох площинах: по-перше, як чинника розширення можливостей (глобальне охоплення, інновації, персоналізація), по-друге, як джерела нових викликів (цифровий розрив, конфіденційність, кібербезпека).

Рисунок 3 – Розподіл вражень від подорожей та уподобань користувачів

Джерело: складено авторами на підставі [11]

Штучний інтелект, інтегрований у цифрові туристичні продукти, дозволяє опрацьовувати великі обсяги даних користувачів, формувати індивідуалізовані пропозиції та здійснювати предиктивну аналітику попиту. Це створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємств, вдосконалення маркетингових стратегій та формування більш стійкої цифрової екосистеми туризму.

Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка інтегрованих моделей застосування штучного інтелекту в управлінні туристичними потоками, оцінка ефективності впровадження VR/AR у просуванні дестинацій, а також пошук механізмів подолання ризиків, пов'язаних із захистом персональних даних і кіберзагрозами. Особливого значення набуває вивчення ролі інфлюенсерів та онлайн-спільнот у процесі прийняття рішень, а також використання AI для аналізу користувацького контенту з метою прогнозування тенденцій ринку. Таким чином, подальший розвиток цифрового туризму визначатиметься балансом між інноваціями та безпекою, а ефективність інтеграції штучного інтелекту стане одним із ключових чинників конкурентоспроможності галузі у глобальному вимірі.

Список літератури

1. Ahn J., Lee S., Park Y. INDIANA: Smart glasses-based interactive AI for personalized travel assistance. 2024. arXiv:2403.11245.
2. Ahmad, N., Samad, S., & Han, H. Travel and Tourism Marketing in the age of the conscious tourists: a study on CSR and tourist brand advocacy. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2023. Vol. 40, No. 7. P. 551–567. DOI: https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2276433.
3. Avriata O., Struk I. Digital Transformation of the Tourism Industry in Ukraine. *Ekonomika i suspilstvo*. 2025. Vol. 45, No. 1. P. 112–120.
4. Duarte A., Pinho J., Mota P. Expert systems in hospitality and tourism: A review and future perspectives. *Tourism Review*. 2020. Vol. 75, No. 4. P. 789–802.
5. González-Mendes B., Moreira J., Cunha C. Artificial Intelligence in Tourism: A bibliometric analysis (2000–2023). *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 2. P. 1552.
6. How the world goes online in 2024 – Global Digital Insights. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report (дата звернення: 08.12.2025).
7. Influence of social media in travel decision making. *REST Publisher*. URL: https://restpublisher.com/influence-of-social-media-travel (дата звернення: 08.12.2025).
8. Petrova M., Sushchenko O., Dekhtyar N., Shalbayeva S. The Prospects of Sustainable Development of Destroyed Tourism Areas Using Virtual Technologies. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 7. P. 3016. DOI: https://doi.org/10.3390/su17073016.
9. Puerta J., García M., López R. Risk assessment in tourism using machine learning and genetic

algorithms. *Annals of Tourism Research*. 2024. Vol. 97. P. 103–128.
10. Social media influence on travel choices. *IRJHIS*. URL: https://www.irjhis.com/article/social-media-influence-on-travel-choices (дата звернення: 08.12.2025).
11. Statista. Social media and travel opinions. 2024. URL: https://www.statista.com/chart/31921/social-media-and-travel-opinions/ (дата звернення: 08.12.2025).
12. Sushchenko O., Kasenkova K., Pohuda N., Petrova M. Implementation of Eye-Tracking Technology in the Domestic Tourism Marketing Complex. *Tourism and Hospitality*. 2025. Vol. 6, No. 2. P. 94. DOI: https://doi.org/10.3390/tourhosp6020094.
13. Teens, Social Media and Technology 2024. *Pew Research Center*. URL: https://www.pewresearch.org/internet/2024/teens-social-media-and-technology-2024 (дата звернення: 08.12.2025).
14. Wang X., Li H., Chen Z. TravelAgent: An LLM-powered autonomous agent for travel planning. 2024. arXiv:2402.03119.
15. Zhuravka O., Chernysh V., Kozachenko T. Digital innovations in domestic tourism of Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2022. Vol. 193, No. 9–10. P. 45–52.

References

1. Ahn, J., Lee, S., & Park, Y. (2024). INDIANA: Smart glasses-based interactive AI for personalized travel assistance. [in English] https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.11245.
2. Ahmad, N., Samad, S., & Han, H. (2023). Travel and Tourism Marketing in the age of the conscious tourists: a study on CSR and tourist brand advocacy. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *40*(7), 551–567. [in English] https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2276433.
3. Avriata, O., & Struk, I. (2025). Digital Transformation of the Tourism Industry in Ukraine. *Ekonomika i suspilstvo*, 45(1), 112–120. [in English] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-45-17.
4. Duarte, A., Pinho, J., & Mota, P. (2020). Expert systems in hospitality and tourism: A review and future perspectives. *Tourism Review*, 75(4), 789–802. [in English] https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0279.
5. González-Mendes, B., Moreira, J., & Cunha, C. (2024). Artificial intelligence in tourism: A bibliometric analysis (2000–2023). *Sustainability*, 16(2), 1552. [in English] https://doi.org/10.3390/su16021552.
6. DataReportal. (2024). How the world goes online in 2024: Global digital insights. https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report [in English]
7. REST Publisher. (2023). The Influence of Social Media on Travel Decision-Making. https://restpublisher.com/influence-of-social-media-travel [in English]
8. Petrova, M., Sushchenko, O., Dekhtyar, N., & Shalbayeva, S. (2025). The Prospects of Sustainable Development of Destroyed Tourism Areas Using Virtual Technologies. *Sustainability*, 17(7), 3016. [in English] https://doi.org/10.3390/su17073016.
9. Puerta, J., García, M., & López, R. (2024). Risk Assessment in Tourism Using Machine Learning and Genetic Algorithms. *Annals of Tourism Research*, 97, 103–128. [in English] https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103128.
10. International Research Journal of Human and Innovative Studies (IRJHIS). (2023). Social media influence on travel choices. https://www.irjhis.com/article/social-media-influence-on-travel-choices [in English]
11. Statista. (2024). Social media and travel opinions. https://www.statista.com/chart/31921/social-media-and-travel-opinions/ [in English]
12. Sushchenko, O., Kasenkova, K., Pohuda, N., & Petrova, M. (2025). Implementation of Eye-Tracking Technology in The Domestic Tourism Marketing Complex. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 94. [in English] https://doi.org/10.3390/tourhosp6020094.
13. Pew Research Center. (2024). Teens, social media and technology 2024. https://www.pewresearch.org/internet/2024/teens-social-media-and-technology-2024 [in English]
14. Wang, X., Li, H., & Chen, Z. (2024). TravelAgent: An LLM-powered Autonomous Agent for Travel Planning. [in English] https://doi.org/10.48550/arXiv.2402.03119.
15. Zhuravka, O., Chernysh, V., & Kozachenko, T. (2022). Digital Innovations in Domestic Tourism in Ukraine. *Economic Annals-XXI*, 193(9–10), 45–52. [in English] https://doi.org/10.21003/ea.V193-05.

Olena Sushchenko, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine
Roman Korniichuk, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

Applying Artificial Intelligence to the Analysis of the Tourism Services Market and the Creation of a Digital Product

This article aims to explore the potential of applying artificial intelligence (AI) tools to analyze the

tourism services market and develop digital products that can enhance the competitiveness of Ukraine’s tourism industry in the context of digitalization. It emphasizes the need to design mechanisms that ensure effective collaboration between traditional tourism enterprises and innovative digital services. This approach is particularly significant in the context of post-war economic recovery and establishing a resilient digital ecosystem that can respond to global challenges.

The article analyzes current trends in the application of AI in tourism, including service personalization, the creation of intelligent recommendation systems, and the automation of booking processes and marketing communications. It summarizes domestic and international scholarly contributions on implementing machine learning algorithms, big data processing, and using virtual and augmented reality (VR/AR) technologies and virtual tourism. Special attention is given to the role of social networks as sources of behavioral data, which, when combined with AI tools, enable a deeper understanding of consumer needs and the development of new business models. The findings demonstrate that integrating AI into the tourism sector creates opportunities for developing customer-oriented digital products that enhance efficiency, personalization, and security.

The conclusions emphasize that the tourism industry's future development will depend on enterprises' ability to integrate AI into their core business processes. Promising areas for future research include developing integrated models for managing tourist flows through AI, enhancing cybersecurity mechanisms in the digital environment, and evaluating the effectiveness of VR/AR technologies in promoting destinations. Maintaining a balance between innovation and security will be a key factor in enhancing the global competitiveness of national tourism.

tourism, artificial intelligence, digitalization, digital products, tourism services, market

Одержано (Received) 08.12.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 21.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 338.48-6:004.738.5:316.728 **JEL Classification: M31, M37, O33, L83, D91**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).143-155

Н. В. Барвінок, доктор філософії
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна
І. М. Кирилюк, доцент, кандидат економічних наук
Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький, Україна
О. В. Литвин, доктор філософії
Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький, Україна

Персоналізація цифрових маркетингових стратегій у індустрії гостинності з урахуванням теорії поколінь

У статті розглянуто значення та обґрунтовано необхідність персоналізації цифрових маркетингових стратегій в індустрії гостинності крізь призму теорії поколінь як інструменту глибшого розуміння споживчих очікувань різних вікових груп. Визначено особливості застосування підходу теорії поколінь для формування персоналізованих маркетингових стратегій, спрямованих на забезпечення релевантної та ефективної комунікації зі споживачами. Акцентовано увагу на тому, що в умовах цифрової трансформації індустрії гостинності персоналізація взаємодії є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств і формування високого рівня клієнтського досвіду.

Проаналізовано вплив ціннісних орієнтацій і поведінкових характеристик представників різних поколінь на сприйняття персоналізованих маркетингових комунікацій. Розглянуто можливості цифрових інструментів для адаптації пропозицій підприємств індустрії гостинності відповідно до потреб кожної цільової групи. Особливу увагу приділено сегментації аудиторії за ознаками відповідно до теорії поколінь та вибору пріоритетних каналів комунікації для кожного сегмента.

З’ясовано, що інтеграція теорії поколінь із цифровою аналітикою та інструментами штучного інтелекту забезпечує вищий рівень персоналізації, підвищує результативність маркетингових кампаній і сприяє формуванню лояльності клієнтів. Обґрунтовано, що застосування підходу теорії поколінь повинно бути зваженим, оскільки рік народження не завжди є визначальним чинником поведінки споживачів. Найбільш ефективним є комплексний підхід, що поєднує інсайти теорії поколінь із аналізом реальних моделей поведінки користувачів у цифровому просторі, психографічних характеристик та індивідуальних очікувань клієнтів. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення цифрових маркетингових стратегій підприємств індустрії гостинності та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів.

індустрія гостинності; туризм; інновації; персоналізація; цифровий маркетинг; теорія поколінь; поведінка споживачів.

Постановка проблеми. Сучасна індустрія гостинності перебуває на етапі динамічної цифрової трансформації, спричиненої зміною моделей поведінки споживачів, зростанням впливу соціальних мереж та активним упровадженням автоматизованих технологій комунікацій. Цифровий маркетинг поступово стає одним із ключових інструментів взаємодії підприємств індустрії гостинності зі споживачами, забезпечуючи безперервний контакт із клієнтами на різних етапах маркетингової діяльності. Водночас у умовах підвищеної насиченості інформаційного простору та зростаючої конкуренції традиційні маркетингові підходи поступово втрачають ефективність. Сучасні споживачі очікують не лише якісний продукт або послугу, а й індивідуальний підхід, релевантний контент та персоналізовану комунікацію з постачальником послуг.

У цьому контексті персоналізація цифрового маркетингу стає не просто інструментом просування, а й стратегічним напрямом розвитку підприємств індустрії гостинності для ефективної комунікації з різними групами клієнтів. Використання таких сучасних цифрових технологій як Big Data, CRM, AI та інших сучасних інструментів дає можливість підприємствам індустрії гостинності збирати великі

© Н. В. Барвінок, І. М. Кирилюк, О. В. Литвин, 2025

обсяги даних, обробляти їх, аналізувати і формувати індивідуальні пропозиції, які максимально відповідатимуть очікуванням споживача. Водночас успіх персоналізації пропозицій залежить не лише від технологічного забезпечення, а й від глибокого розуміння психологічних і соціокультурних характеристик цільової аудиторії, що визначають сприйняття клієнтами маркетингових повідомлень.

Одним із найефективніших підходів до вивчення таких характеристик є теорія поколінь, розроблена В. Штраусом і Н. Гоувом, яка пояснює закономірності формування ціннісних орієнтацій, мотивацій та моделей поведінки представників різних вікових груп під впливом історичних, економічних і технологічних умов їхнього становлення. Застосування генераційного підходу у сфері цифрового маркетингу дозволяє глибше зрозуміти, як саме різні покоління – Baby Boomers (Бебі-бумери), X, Y (Міленіали), Z (Зумери) та Alpha (Альфа), реагують на маркетингові повідомлення у цифровому середовищі, які канали комунікації обирають, і що саме впливає на їхнє рішення про купівлю. Такий підхід дозволяє створити високоефективні, персоналізовані стратегії й адаптувати комунікацію відповідно до соціокультурних та технологічних особливостей кожного покоління. Відповідно, сегментацію за теорією поколінь можна вважати важливим доповненням до традиційних методів сегментації ринку для забезпечення точнішої персоналізації маркетингової діяльності підприємств.

Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій у діяльність готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, більшість підприємств індустрії гостинності поки що не використовує потенціал теорії поколінь для побудови ефективної персоналізації маркетингових стратегій. Значна частина маркетингових кампаній створюється за універсальними шаблонами, без урахування різниці у споживчих очікуваннях та сприйнятті інформації в цифровому середовищі представниками різних поколінь.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до персоналізації цифрового маркетингу, які б поєднували технологічні можливості цифрових інструментів із соціально-психологічним аналізом поведінки споживачів різних поколінь. Застосування теорії поколінь у цьому контексті відкриває нові перспективи для побудови точних, емоційно релевантних та ефективних маркетингових стратегій у індустрії гостинності. Вивчення цього питання сприятиме підвищенню рівня комунікаційних зв’язків між клієнтом та брендом та забезпеченню довгострокової конкурентної переваги підприємств індустрії гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження проблематики персоналізації цифрового маркетингу в індустрії гостинності, зокрема в контексті застосування теорії поколінь, представлені у працях широкого кола вітчизняних і зарубіжних учених. Серед українських дослідників значний внесок у вивчення цього питання зробили Т. Бондарчук та О. Свідер [2], Т. Цепкало, Ю. Неміш, І. Дьячук [9], Т. Сак, С. Петрук [7], Я. Лісун [5], М. Кірносова [4]та інші. До зарубіжних авторів, які активно досліджують особливості поведінки різних поколінь та персоналізацію в цифровому середовищі, належать Б. Ван *(Wang)*, Н. Іахад *(Iahad)* [29], С. Сейфі *(Seyfi)*, Т. Во-Тхань *(Vo-Thanh)*, М. Заман *(Zaman)* [27], А. Рамгаде *(Ramgade)*, А. Кумар *(Kumar)* [24], Х. Д. Тобосо-Гомес (*Toboso-Gómez),* П. Меркаде-Меле *(Mercadé-Melé),* Ф. Алмейда-Гарсія *(Almeida-García),* А. А. Сіяміян Горджі (Siyamiyan Gorji) [28] та інші.

У вітчизняному науковому дискурсі останніми роками спостерігається посилення уваги до теорії поколінь як інструменту вдосконалення цифрових маркетингових стратегій. Зокрема, у працях Т. Бондарчук та О. Свідер [2], а також Т. Сак та С. Петрук [7] обґрунтовується необхідність урахування поведінкових характеристик споживачів різних генерацій для оптимізації маркетингових рішень у

цифровому середовищі. Я. Лісун [5] розвиває цей підхід, застосовуючи теорію поколінь як методичний інструмент діагностики цифрової поведінки користувачів. З огляду на специфіку нового покоління, Т. Цепкало, Ю. Неміш та І. Дьячук [9] концентруються на трансформації брендових комунікацій під впливом цифрових платформ та підкреслюють унікальні особливості взаємодії з українським поколінням Z через такі канали, як TikTok та Telegram. Вітчизняні дослідження таким чином формують теоретичну основу, що доводить важливість ціннісних орієнтацій, високого рівня цифрової грамотності та вибірковості покоління Z як чинників успішної персоналізації брендів.

Ще одним необхідним аспектом, що об'єднує більшість досліджень, є тема персоналізації та діджиталізації у сфері обслуговування. М. Кірносова [4] аналізує застосування теорії поколінь для планування таргетованої реклами. На її думку, точна ідентифікація цільової аудиторії є ключовою умовою результативності міжнародного маркетингу. Ці висновки узгоджуються зі звітом McKinsey&Company [17], де наголошується, що покоління Z очікує від брендів бездоганної цифрової інтеграції, високої автентичності та соціальної відповідальності. Такий запит суттєво підсилює значення персоналізації, яка повинна базуватися не лише на технологічних, а й на ціннісних засадах.

Зарубіжні вчені деталізують трансформацію індустрії гостинності під впливом очікувань покоління Z. У роботах [21; 24; 27; 28] підкреслюється, що молоде покоління сприймає цифрову взаємодію як ключовий елемент ознайомлення з послугами індустрії гостинності та надає перевагу короткому, інтерактивному та візуально насиченому контенту. Важливими факторами впливу є гейміфікація та персоналізовані рекомендації, що стають результатом активного впровадження цифрових технологій у сервісні процеси. Акцент на екологічній свідомості покоління Z підкреслює роль зеленого маркетингу в підвищенні привабливості брендів.

Вчені доводять, що покоління Z формує абсолютно нову парадигму споживчої поведінки у якій ключовими є цифрова комунікація, персоналізація та ціннісно орієнтована взаємодія з брендом [27; 28]. Це створює як значні можливості, так і суттєві виклики для підприємств індустрії гостинності, оскільки вимагає гнучкої адаптації бізнес-моделей та впровадження технологічно просунутих інструментів маркетингу.

Попри значний обсяг наукових напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються методологічні аспекти інтеграції комбінованих підходів до генераційної сегментації, що є важливим для підвищення ефективності цифрового маркетингу в індустрії гостинності.

Постановка завдання. Метою статті є визначення особливостей застосування підходу теорії поколінь для формування персоналізованих маркетингових стратегій в індустрії гостинності задля забезпечення релевантної та ефективної комунікації зі споживачами. Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання:

– проаналізувати вплив ціннісних орієнтацій та цифрової поведінки різних поколінь за теорією покоління на їхні очікування щодо персоналізації маркетингових комунікацій в індустрії гостинності.

– ідентифікувати та оцінити ефективність провідних цифрових інструментів і платформ, які використовуються для персоналізації маркетингових комунікацій в індустрії гостинності, з урахуванням специфіки кожного покоління.

– розробити практичні рекомендації для інтеграції принципів теорії поколінь у стратегії цифрового маркетингу підприємств індустрії гостинності, спрямовані на підвищення лояльності клієнтів.

Виклад основного матеріалу. Сучасна стратегічна ефективність цифрового маркетингу вимагає відмови від універсальної комунікації на користь

персоналізованого підходу, який враховує поведінкові, демографічні та психографічні особливості споживачів. У цьому контексті особливого значення набуває застосування теорії поколінь як аналітичної рамки для сегментації ринку та формування цільових стратегій взаємодії [8; 17].

Така диференціація є необхідною, оскільки кожне покоління демонструє унікальні цифрові звички та вимоги до сервісу. Зокрема, інструменти цифрової персоналізації, такі як соціальні мережі, контент-маркетинг та e-mail-маркетинг, виявили свою значущість у формуванні індивідуалізованих комунікацій з клієнтами [7]. Для молодого, повністю цифрового покоління Z, це означає, що їхні вподобання керуються не лише зручністю, а й очікуванням інтерактивного, візуально насиченого контенту, а головними факторами впливу на їхню поведінку є рівень цифрової зручності, наявність гейміфікації та персоналізованих рекомендацій [17]. Таким чином, ефективна стратегія цифрового маркетингу в індустрії гостинності повинна не лише інтегрувати ці технології, а й адаптувати їхній контент відповідно до вимог окремих поколінь та їх індивідуального цифрового досвіду.

Водночас виникає потреба у переосмисленні стратегій брендування, що враховують не лише канали комунікації, але й ціннісні орієнтири різних поколінь. Застосування теорії поколінь у маркетингових дослідженнях відкриває нові можливості для глибшого розуміння поведінкових моделей аудиторії. Кожне покоління – від Бебі-бумерів до покоління Z і навіть наймолодшого покоління Альфа – демонструє унікальні особливості сприйняття інформації, фінансових рішень та цифрової взаємодії. Саме тому ефективна персоналізація вимагає використання аналітики клієнтських даних та CRM-систем для формування індивідуалізованих пропозицій, які сприяють підвищенню лояльності клієнтів підприємств індустрії гостинності [4]. Особливо це стосується покоління Z, яке вимагає не лише високого рівня цифрової інтеграції, а й автентичності, соціальної відповідальності та глибокої персоналізації [17]. Таким чином, індустрія гостинності зіштовхується з необхідністю не лише адаптації до нових цифрових технологій, але і переосмислення своїх маркетингових стратегій, оскільки формуються нові очікування щодо пропозицій послуг як на рівні їх сприйняття, так і на рівні цифрової поведінки споживачів [27]. Для підприємств індустрії гостинності це означає необхідність створення гнучких стратегічних моделей, які поєднують різні характеристики окремих поколінь, включаючи психографічні профілі, та їхню поведінку у цифровому просторі.

Дослідження підтверджують, що представники покоління Z стають головними драйверами цифрової взаємодії, вимагаючи від підприємств індустрії гостинності не лише високого рівня цифрової інтеграції, а й прозорості, етичності та емоційної автентичності. У свою чергу, покоління Альфа формує ще більш інтерактивну модель споживання, зосереджену на технологічних інноваціях, швидкому зворотному зв’язку та інтеграції зі споживачами [17; 26]. Таким чином, стратегічна адаптація до цих генераційних змін стає визначальною умовою конкурентоспроможності. Це засвідчує, що сучасний етап розвитку індустрії гостинності вимагає від підприємств не лише цифровізації процесів, але й побудови ефективних комунікаційних стратегій, заснованих на глибокому розумінні відмінностей споживачів різних поколінь.

Нині персоналізація цифрового маркетингу в індустрії гостинності вже не є конкурентною перевагою, вона перетворилася на стратегічну необхідність. Тобто відмінності різних поколінь визначають не лише вибір каналів комунікації, а й сприйняття цінності, довіри та лояльності до підприємства індустрії гостинності [17; 23; 25]. Саме тому стратегічна ефективність цифрового маркетингу в індустрії гостинності вимагає точного розподілу інвестицій залежно від психографічного профілю відповідно до теорії поколінь. Для цього необхідно розуміти основні

демографічні характеристико кожного із сегментів споживачів відповідно до теорії поколінь (табл. 1). У контексті індустрії гостинності таке демографічне структурування дає змогу точно визначати комунікаційні канали та створювати релевантні ціннісні пропозиції для кожної вікової групи.

Таблиця 1 – Характеристика сегментів споживачів відповідно до теорії поколінь

Назва покоління	Роки народження	Приблизний вік (станом на 2025 р.)	Ключові характеристики
Бебі-бумери	1946–1964	61–79 років	Фінансова стабільність, висока лояльність до брендів, схильність до планового споживання.
Покоління X	1965–1980	45–60 років	Прагматизм, пошук балансу між роботою та дозвіллям, адаптація до цифрових технологій.
Покоління Y	1981–1996	29–44 роки	Орієнтовані на досвід, інновації та сталість; сформовані під впливом інтернету та соцмереж.
Покоління Z	1997–2012	13–28 років	«Цифрові аборигени», сприймають технології як невід'ємну частину життя, прагнуть автентичності.
Покоління Альфа)	2013 – дотепер	до 12 років	Формуються в умовах тотальної цифровізації, AL та автоматизації; унікальні очікування взаємодії.

Джерело: укладено авторами на основі [1].

Попри популярність теорії поколінь, її застосування у маркетингових дослідженнях вимагає критичного підходу. Рік народження лише окреслює загальний контекст, проте індивідуальний досвід, культурне середовище, професійна діяльність і соціально-економічний статус часто мають не менший вплив на споживчу поведінку. З огляду на це надмірне узагальнення може призвести до стереотипізації, тому сучасна маркетингова аналітика має поєднувати демографічний підхід із психографічним аналізом, який враховує життєві цінності, мотиви та стиль життя споживачів [3].

У цьому контексті застосування теорії поколінь потребує точніших інструментів сегментації, і одним із найбільш ефективних є методика 5W, яка дозволяє структуровано визначити хто є цільовим споживачем, чому він ухвалює рішення, що для нього має цінність, коли та де найдоречніше формувати персоналізовану комунікацію. Завдяки цьому підходу сегментація перестає бути суто віковою та перетворюється на комплексний аналіз мотивацій, медіасценаріїв і моделей поведінки кожного покоління в індустрії гостинності.

Метод 5W у сегментації – це структурований підхід, який дозволяє глибше зрозуміти цільову аудиторію, сегментуючи її поведінку та мотиви на п'ять ключових запитань: Who? – хто є споживачем і які його демографічні та психографічні характеристики; Why? – чому він ухвалює певні рішення, які цінності, мотиви й бар'єри впливають на вибір; What? – що саме очікує клієнт від продукту чи послуги, які вигоди чи формати взаємодії для нього пріоритетні; When? – коли відбувається контакт із брендом, які тимчасові тригери або життєві ситуації запускають попит; Where? – де найчастіше здійснюється взаємодія, тобто через які канали, платформи чи фізичні точки. Такий підхід дає змогу сегментувати аудиторію не лише за віком або поколінням, а комплексно – через поєднання цінностей, поведінкових сценаріїв і медіаспоживання, що робить персоналізацію маркетингових комунікацій більш точною та ефективною [1].

Сучасні споживачі в індустрії гостинності є багатовимірними, і виключно рік народження (Who?) лише окреслює загальний контекст, але не пояснює поведінкові моделі, що призводить до неефективних стереотипів. Через це метод 5W є найбільш актуальним інструментом для даного дослідження. Він дозволяє здійснити перехід від простої ідентифікації покоління до глибокого розуміння «Who?» (профіль споживача), «Why?» (ключові цінності та мотиватори), «Where?» (домінуючі цифрові канали),

«What?» (релевантний контент, тон і стиль його подачі) та «When?» (момент подачі контенту та особливості процесу бронювання). Такий комплексний підхід є особливо важливим для перетворення теоретичних профілів окремих сегментів споживачів за теорією поколінь на практичну, керовану даними маркетингову стратегію та точну сегментацію аудиторії.

Отже, відповідно до методу 5W, ключові питання для сегментації доцільно розділити на окремі блоки та відобразити їх у матриці анкетування для створення психографічного профілю кожного сегменту за теорією поколінь (табл. 2). Це надасть можливість дослідити, по-перше, обсяг сегменту, по-друге, основні демографічні та психографічні особливості, а також поведінку споживачів різних поколінь у цифровому середовищі.

Таблиця 2 – Матриця анкетування на основі методу 5W для сегментації споживачів індустрії гостинності за теорією поколінь

Розділ за методом 5W	Мета розділу (Перевірка гіпотез)	Ключові питання анкети
Розділ 1. Who?	Демографічна сегментація. Визначення покоління респондента вподобань щодо подорожей.	1. Вкажіть Ваш рік народження. 2. Як часто Ви подорожуєте? 3. З ким Ви найчастіше подорожуєте (наодинці, з сім'єю, з друзями)?
Розділ 2. Why?	Валідація цінностей та мотиваторів.	4. Головні критерії при виборі готелю? (Оберіть 3 варіанти): 1) комфорт, безпека; 2) практичність, ціна/якість; 3) автентичність, унікальний досвід; 4) соціальна відповідальність, екологічність; 5) інклюзивність, соціальність 5. Що є Вашою головною цінністю під час подорожей? (Оберіть одну відповідь): 1) практичність та надійність (чіткий сервіс, стабільність, передбачуваність); 2) оптимальне співвідношення ціни та якості; 3) комфорт і турбота про спокій та безпеку; 4) нові враження та самореалізація; 5) емоційна автентичність та атмосфера; 6) соціальна відповідальність (екологічність, інклюзивність, КСВ ініціативи); 7) можливість ділитися досвідом у соцмережах
Розділ 3. Where?	Аналіз каналів комунікації.	6. Де Ви найчастіше шукаєте натхнення для подорожей?: 1) пошук (Google); 2) TikTok; 3) Instagram; 4) YouTube; 5) Email-розсилки 7. Як виглядає Ваш пошуковий запит? 1) конкретний; 2) параметричний; 3) натхненний
Розділ 4. What?	Аналіз сприйняття контенту, його тону та стилю подачі.	8. Який тип контенту є найбільш корисним? (Оберіть 3 відповіді): 1) детальні описи, FAQ; 2) професійні фото; 3) відгуки, UGC (контент гостей); 4) короткі вертикальні відео; 5)інтерактивні AR-тури 9. Який стиль спілкування бренду Ви б обрали? 1) формальний; 2) прагматичний; 3) автентичний; 4) неформальний
Розділ 5. When?	Аналіз поведінки на етапі конверсії. Перевірка цифрової грамотності, лояльності, ставлення до техніки продажу.	10. Як Вам найзручніше бронювати? 1) офіційний сайт; 2) мобільний додаток; 3) мобільний сайт 4) телефон 11. Наскільки важлива безпека онлайн-платежів? 12. Ваше ставлення до пропозиції додаткових послуг в email?

Джерело: розроблено авторами

Для поглибленого аналізу отриманих результатів матрицю анкетування, наведену в таблиці 2, доповнено кількісними даними, що відображають реальні відмінності між поколіннями у межах кожного розділу методу 5W. Зведені результати відповідей респондентів дозволяють порівняти цінності, джерела інформації, вподобання щодо контенту, тональності комунікації та поведінкові моделі під час бронювання серед Бебі-бумерів, покоління X, Y та Z. Результати досліджень

відображені у кількісних показниках (табл. 3) забезпечують цілісне уявлення про відмінності всіх поколінь та поглиблюють можливості сегментації в індустрії гостинності.

Таблиця 3 – Результати анкетування на основі методу 5W для сегментації споживачів індустрії гостинності за теорією поколінь

Питання за методом 5W	Варіанти відповідей	Бебі-бумери (n=10)	Покоління X (n=20)	Міленіали (n=20)	Зумери (n=20)
Розділ 2. Why? (Чому?)					
4. Головні критерії при виборі	Комфорт, безпека	9/10	11/20	4/20	2/20
	Практичність, ціна/якість	5/10	14/20	9/20	7/20
	Автентичність, унікальний досвід	1/10	6/20	15/20	14/20
	Соціальна відповідальність	0/10	2/20	10/20	13/20
	Інклюзивність, соціальність	0/10	1/20	7/20	11/20
5. Що є Вашою головною цінністю під час подорожей?	Практичність та надійність (чіткий сервіс, стабільність, передбачуваність)	4/10	6/20	4/20	2/20
	Оптимальне співвідношення ціни та якості	3/10	8/20	5/20	4/20
	Комфорт і турбота про спокій та безпеку	2/10	3/20	5/20	3/20
	Нові враження та самореалізація	1/10	2/20	4/20	10/20
	Емоційна автентичність та атмосфера	0/10	1/20	1/20	6/20
	Соціальна відповідальність (екологічність, інклюзивність, КСВ ініціативи)	0/10	1/20	1/20	3/20
	Можливість ділитися досвідом у соцмережах	0/10	1/20	0/20	2/20
Розділ 3. Where? (Де?)					
6. Джерела натхнення	Пошук (Google)	8/10	17/20	14/20	9/20
	TikTok	0/10	0/20	5/20	18/20
	Instagram	1/10	6/20	16/20	15/20
	YouTube	3/10	9/20	13/20	12/20
	Email-розсилки	6/10	12/20	8/20	2/20
7. Як виглядає Ваш пошуковий запит?	Конкретний	6/10	10/20	8/20	4/20
	Параметричний	3/10	7/20	7/20	5/20
	Натхненний	1/10	3/20	5/20	11/20
Розділ 4. What? (Що?)					
8. Найбільш корисний контент	Детальні описи, FAQ	9/10	15/20	6/20	3/20
	Професійні фото	7/10	13/20	12/20	5/20
	Відгуки, UGC	3/10	10/20	16/20	15/20
	Короткі вертикальні відео	0/10	1/20	8/20	17/20
9. Бажаний тон комунікації	Формальний	8/10	3/20	0/20	0/20
	Прагматичний	2/10	16/20	3/20	1/20
	Автентичний	0/10	1/20	17/20	4/20
	Неформальний	0/10	0/20	0/20	15/20
Розділ 5. When? (Коли?)					
10. Бажаний спосіб бронювання	Офіційний сайт	7/10	12/20	3/20	1/20
	Мобільний додаток	0/10	2/20	8/20	14/20
	Мобільний сайт	1/10	5/20	7/20	5/20
	Телефон	2/10	1/20	0/20	0/20
11. Важливість безпеки платежів	(Дуже важлива)	10/10	19/20	16/20	14/20
12. Ставлення до пропозиції додаткових послуг в e-mail	(Позитивне / Нейтральне)	9/10	18/20	11/20	5/20

Джерело: розроблено авторами

Аналіз отриманих даних за методом 5W для сегментації споживачів індустрії гостинності за теорією поколінь чітко демонструє суттєву диференціацію у ціннісних орієнтирах (Why?) та каналах комунікації (Where?) між генераційними групами. Старші покоління – Бебі-бумери та покоління Х, є прагматичними споживачами, які ухвалюють рішення на основі функціональних переваг і безпеки. Для Бебі-бумерів ключовою є «Безпека та комфорт» (9/10), а для Покоління Х – «Практичність, співвідношення ціни/якості» (14/20). Їхній шлях до бренду проходить через традиційні цифрові канали: «Пошукові системи (Google)» (17/20 у Покоління Х) та «E-mail-розсилки» (12/20 у Покоління Х). На противагу, Міленіали та Зумери є ціннісно-орієнтованими сегментами, для яких емоційні та етичні чинники мають визначальне значення. Для обох груп ключовими є «Автентичність, унікальний досвід» (15/20 та 14/20 відповідно) та «Соціальна відповідальність» (10/20 та 13/20). Їхні канали пошуку пошуку інформації та натхнення є повністю диференційованими: Міленіали домінують в «Instagram» (16/20), тоді як Зумери майже ексклюзивно використовує «TikTok» (18/20) для взаємодії з туристичним контентом.

Ця суттєва диференціація також спостерігається у сприйнятті контенту (What?) та методах бронювання (When?). Бебі-бумери (9/10) та покоління Х (15/20) очікують «Детальні описи, FAQ» та реагують на «Формальний» (8/10) або «Прагматичний» (16/20) тон комунікації. Зумери, навпаки, вимагають «Короткі вертикальні відео» (17/20), «Відгуки, UGC» (15/20) та «Неформальний» (15/20) тон комунікації. Найважливіший висновок стосується конверсії: Бебі-бумери та покоління Х бронюють через «Офіційний сайт» (7/10 та 12/20) і є надзвичайно відкритими до «Пропозиції додаткових послуг в email» (9/10 та 18/20). Натомість, Зумери є поколінням «мобільного додатку» (14/20) і демонструють найнижчу сприйнятливість до email-апсейлу (5/20), що вимагає принципово інших стратегій підвищення LTV.

Особливу увагу слід звернути на переосмислення цифрової компетентності старших поколінь. Дані досліджень свідчать, що рівень цифрової компетентності серед представників Бебі-бумерів та покоління Х суттєво зріс протягом останнього десятиліття. Значна частина цих груп активно користуються мобільними застосунками, онлайн-бронюванням і платіжними системами [20]. Отже, ігнорування або виключення цих груп з цифрових стратегій є суттєвою маркетинговою помилкою.

Ефективні рішення для старших поколінь передбачають створення інтуїтивних, безпечних і функціонально зрозумілих цифрових продуктів. При розробці дизайну вебсайтів готелів для цих сегментів варто уникати перевантажених візуальних елементів, натомість надавати перевагу логічній навігації, чітким формам зворотного зв’язку та прозорим умовам бронювання.

Персоналізація цифрового маркетингу в індустрії гостинності ґрунтується не лише на розумінні поколінь, але й на чітко сформованому стратегічному позиціонуванні підприємств індустрії гостинності. Це означає, що до початку комунікації необхідно визначити ключові конкурентні переваги, наприклад, фокус на wellness-напрямі, сімейному дозвіллі чи бізнес-подорожах, і вже на основі цього будувати персоналізовану пропозицію для відповідних поколінь. Наприклад, для покоління Х релевантним буде позиціонування, орієнтоване на стабільність і комфорт, тоді як Міленіали та Зумери реагують на автентичність, соціальну відповідальність і емоційний досвід. Застосування підходу на основі теорії поколінь в поєднанні з глибокою аналітикою дозволяє створити персоналізовану стратегію, де маркетингове повідомлення не лише приваблює, а й резонує з цінностями цільової аудиторії [3].

Перехід від ручної сегментації до автоматизованої персоналізації є визначальним етапом цифрової трансформації індустрії гостинності. Використання інструментів AI та автоматизації маркетингу дозволяє не лише оптимізувати витрати,

але й підвищити точність комунікацій із різними поколіннями споживачів. Інтеграція AI у маркетингові процеси дає змогу персоналізувати пропозиції у реальному часі, прогнозувати потреби клієнтів і підвищувати їхню залученість [11]. Результати досліджень засвідчують, що автоматизовані системи забезпечують зростання коефіцієнтів конверсії до 77% завдяки точному таргетуванню аудиторії та динамічному контенту. Таким чином, автоматизація не лише підвищує ефективність маркетингових кампаній, але й формує основу для стабільного ROI у диференційованих стратегіях на основі теорії поколінь.

Для забезпечення результативності сегментації на основі теорії поколінь основними інструментами є системи автоматизації бізнес-процесів та CRM. Такі цифрові інструменти підсилюють здатність підприємств індустрії гостинності проводити точну оцінку ефективності стратегій і приймати рішення, використовуючи показники життєвої цінності клієнта.

Автоматизована персоналізація повинна враховувати життєвий цикл клієнта та відмінності між поколіннями в частоті, обсязі та мотивації бронювань. Наприклад, покоління X характеризується прагматизмом і лояльністю до надійних брендів, тоді як Міленіали цінують автентичність і довіру у комунікації [16]. Відповідно, система автоматизації має адаптувати тон і тип пропозицій під специфіку покоління: для Бебі-бумерів – формальний і структурований контент; для покоління X – поєднання практичності та турботи; для Міленіалів – емоційно-орієнтований меседж із фокусом на досвід. Загалом саме гнучке використання тону комунікації підвищує рівень залученості Міленіалів на 25–30% [22]. Отже, автоматизована інфраструктура повинна не лише збирати дані, а й забезпечувати когнітивну адаптацію контенту відповідно до поведінкових патернів поколінь.

Багаторівневий підхід до персоналізації, який поєднує автоматизацію, CRM та аналіз LTV/CAC, забезпечує баланс між короткостроковим прибутком і довгостроковою лояльністю. Для Бебі-бумерів та покоління X система має фокусуватися на автоматичному продажу преміальних і додаткових послуг, підкреслюючи при цьому комфорт, надійність та ексклюзивність. Натомість, для Міленіалів і Зумерів важливішою є інтеграція соціальних каналів, контенту, створеного користувачами, і елементі гейміфікації, які формують довіру та емоційний зв’язок із брендом [22]. Водночас підготовка до роботи з поколінням Альфа передбачає експерименти з AR/VR (доповненою та віртуальною реальністю), що створює «ефект занурення» та підвищує впізнаваність бренду серед наймолодших користувачів. Таким чином, автоматизована персоналізація на основі теорії поколінь трансформується з інструменту комунікації у стратегічний ресурс підприємств індустрії гостинності, спрямований на підвищення конкурентоспроможності у постцифрову епоху.

Ефективна цифрова стратегія в індустрії гостинності потребує чіткого узгодження між генераційними особливостями поведінки споживачів, їхніми цінностями та пріоритетами в каналах комунікації. Розподіл ресурсів між поколіннями повинен ґрунтуватися не лише на поточній прибутковості, а й на довгостроковій цінності клієнта та рівні цифрової готовності аудиторії. Зокрема, покоління Бебі-бумерів та покоління X демонструють високий рівень витрат і очікують стабільності, безпеки та персонального сервісу, що робить їх основним сегментом для прямих бронювань і CRM-програм. Міленіали та Зумери, навпаки, формують основу майбутньої клієнтської бази, оскільки вони більше реагують на соціальні мережі, автентичність бренду та мобільність сервісів. Покоління Альфа, хоча ще не є прямими клієнтами, має високий непрямий вплив через батьківські рішення, що потребує розробки інтерактивного, гейміфікованого та AR/VR-контенту. Інвестування у покоління Альфа розглядається як стратегічний напрям розвитку індустрії гостинності,

спрямований на забезпечення довгострокової лояльності та вплив на поточні сімейні рішення щодо вибору дестинацій і бронювання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, персоналізація цифрового маркетингу в індустрії гостинності є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування стійкої лояльності споживачів в умовах цифрової трансформації. Використання теорії поколінь у поєднанні з методом 5W дозволило сформувати комплексне бачення поведінкових характеристик різних вікових груп, їхніх мотивацій, очікувань та специфіки взаємодії з цифровими сервісами. Встановлено, що Бебі-бумери та покоління Х зберігають роль важливих економічних інвесторів у послуги індустрії гостинності, тому ефективність персоналізації для них базується на надійності, простоті використання та довірі до офіційних каналів комунікації. Міленіали та Зумери задають динаміку розвитку сучасних цифрових трендів, висуваючи вимоги до інтерактивності, мобільності, прозорості та високої швидкості прийняття рішень. Покоління Альфа формує абсолютно нові стандарти цифрового досвіду, пов'язані з AR/VR, гейміфікацією та очікуванням максимально автоматизованої взаємодії з брендами та підприємствами індустрії гостинності. Методологічні можливості 5W довели свою ефективність для систематизації даних та побудови персоналізованих комунікаційних моделей у сфері гостинності.

Перспективи подальших досліджень у сфері персоналізованого цифрового маркетингу в індустрії гостинності спрямовані на поглиблення психографічного аналізу поколінь та вивчення впливу стилю життя й ціннісних орієнтацій на поведінку споживачів.

Список літератури

1. Барвінок Н. В. Маркетингові аспекти управління туристичним підприємством: дис.... д-ра філософії: 073 Менеджмент / Уманський держ. пед. ун-т ім. П. Тичини. Умань, 2024. 388 с. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/18092 (дата звернення: 20.11.2025).
2. Боднарчук Т., Свідер О. Поведінка споживачів на ринку електронної комерції з точки зору теорії поколінь. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-92
3. Васильченко С. Що таке теорія поколінь і як її застосовують у бізнесі. *Happy Monday*: веб-сайт. URL: https://happymonday.ua/shho-take-teoriya-pokolin (дата звернення: 14.11.2025).
4. Кірносова М. Використання теорії поколінь в плануванні таргетованої реклами в міжнародному маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-118.
5. Лісун Я. Діагностика цифрової поведінки аудиторії веб сайтів ЗВО Європи з використанням теорії поколінь. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. № 4. С. 60–69. DOI: 10.20998/2519-4461.2024.4.60.
6. Роскладка Н. О. Технології персоналізації послуг у туризмі. *Економіка та держава.* 2019. №12. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.12.24
7. Сак Т., Петрук С. Теорія поколінь в маркетингових стратегіях: розуміння споживача крізь призму вікових груп. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. №4 (30). С. 77–84. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.9.
8. Слободяник А. М., Могилевська О. Ю., Романова Л. В., Салькова І. Ю. Digital-маркетинг: теорія і практика: навч. посібник. Київ. КиМУ, 2022. 228 с.
9. Цепкало Т. О., Неміш Ю. В., Дьячук І. В. Еволюція брендових комунікацій у цифровому маркетингу: специфіка взаємодії в TikTok і Telegram з українськими споживачами покоління Z. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16655502.
10. Чернушенко А. Як просувати готельний бізнес в інтернеті. Диджитал-канали залучення клієнтів та поради для збільшення бронювань. *Webpromo* : веб-сайт. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/yak-prosuvati-gotelnij-biznes-v-interneti/ (дата звернення: 17.11.2025).
11. Як штучний інтелект змінює маркетинг: від персоналізації до автоматизації. *Myka Agency*: веб-сайт. 2024. URL: https://myka.agency/tpost/g5gofv2yl1-yak-shtuchnii-ntelekt-zmnyu-marketing-vd (дата звернення: 15.11.2025).
12. Age Range by Generation. *Beresford Research*: веб-сайт. 2024. URL: https://www.beresfordresearch.com/age-range-by-generation/ (дата звернення: 14.11.2025).

13. Airbnb Marketing Strategy: 8 Techniques to Master. *iGMS* : веб-сайт. 2024. URL: https://www.igms.com/airbnb-marketing-strategy/ (дата звернення: 14.11.2025).
14. Airbnb Marketing Strategy: How Airbnb grew from 0 to 1 billion bookings! *Buildd.co*: веб-сайт. URL: https://buildd.co/marketing/airbnb-marketing-strategy (дата звернення: 17.11.2025).
15. Are Travel Brands Ready for Gen Alpha? *WYSE Travel Confederation*: веб-сайт. 2025. URL: https://www.wysetc.org/2025/05/are-travel-brands-ready-for-gen-alpha/ (дата звернення: 14.11.2025).
16. Eleven Gen X Travel Habits and Trends Worth Highlighting. *Blueprint RF*: веб-сайт. 2023. URL: https://www.blueprintrf.com/generation-x-travel/ (дата звернення: 15.11.2025).
17. Francis T., Hoefel F. True Gen: Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*: веб-сайт. 2018. URL: https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies (дата звернення: 14.11.2025).
18. Generational Spending Patterns Reveal Strategic Insights for Travel Brands. *Phocuswright*: веб-сайт. 2025. URL: https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2025/generational-spending-patterns-reveal-strategic-insights-for-travel-brands (дата звернення: 17.11.2025).
19. Giancaterino C. Gen Z vs. Millennials: How To Target Both Audiences. *FiveCRM*: веб-сайт. 2023. URL: https://www.fivecrm.com/blog/marketing-to-gen-z-vs-millennials/ (дата звернення: 17.11.2025).
20. Lampright J. Marketing To Millennials: Why Tone & Voice Matter (Online Capital Group). *CityScoop*: веб-сайт. 2023. URL: https://cityscoop.us/hohenwaldtn-webdesign/2023/09/26/marketing-to-millennials-why-tone-voice-matter-online-capital-group/ (дата звернення: 15.11.2025).
21. Marin-Pantelescu A., Ștefan-Hint M. The Preferences of Generation Z for the Digitalisation of the Hospitality Industry. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, vol. 18, no. 1, Bucharest University of Economic Studies, 2024, P. 2293-2299. DOI: https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0193.
22. Marketing for Gen Z vs. Millennials: What's the Difference? *VUP Media*: веб-сайт. 2025. URL: https://vupmedia.com/2025/10/02/marketing-for-gen-z-vs-millennials-whats-the-difference/ (дата звернення: 14.11.2025).
23. New Report Reveals the Highest Spending Generation of Travelers. *TravelPulse US*: веб-сайт. 2024. URL: https://www.travelpulse.com/news/features/baby-boomers-outspend-all-other-generations-on-travel-phocuswright-reports (дата звернення: 14.11.2025).
24. Ramgade A., Kumar, A. Changing Trends of Hospitality Industry: Emergence of Millennials and Gen Z as Future Customers and Their Influence on the Hospitality Industry. *VidyaBharati International Interdisciplinary Research Journal*. 2021. Vol. 12, Is. 1. P. 336–345. URL: https://www.viirj.org/vol12issue1/53.pdf (дата звернення: 14.11.2025)
25. Roy R. Gen X Travel Trends: Behaviours, Experiences, Spends, & More [In-depth Report]. *Atlys*: веб-сайт. 2025. URL: https://www.atlys.com/blog/gen-x-travel-trends (дата звернення: 14.11.2025).
26. Sakhanenko M. Modern Marketing Management Techniques in the Hospitality Industry: The case of the Rixos Hotels chain. Thesis document, 2024. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/854987/Sakhanenko_Milana.pdf (дата звернення: 14.11.2025).
27. Seyfi S, Vo-Thanh T, Zaman M. Hospitality in the age of Gen Z: A critical reflection on evolving customer and workforce expectations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 2024. Vol. 36 No. 13 pp. 118–134, DOI:https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2024-0035
28. Toboso-Gómez J. D., Mercadé-Melé P., Almeida-García F., Siyamiyan Gorji A. A Systematic Review and Bibliometric Analysis of Studies on Generation Z and the Hotel Industry: Past, Present and Future Agenda. *Sustainability*. 2025. Vol. 13, Is. 11. P. 989. DOI: 10.3390/su13110989.
29. Wang B., Iahad N. A. Gen Z and Social Media: Shaping Tourism and Hospitality Behavior: A Thematic and Bibliometric Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2025. Vol. 15, Is. 6. P. 918–936. DOI:10.6007/IJARBSS/v15-i6/25602

References

1. Barvinok, N. V. (2024*). Marketing aspects of tourism enterprise management*. Extended abstract of PhD Thesis. Uman: USPU [in Ukrainian]. https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/18092.
2. Bodnarchuk, T., & Svider, O. (2024). Consumer behavior in the e-commerce market from the point of view of the theory of generations. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62 [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-92.
3. Vasylchenko, S. (2025). What is generational theory and how is it applied in business? *Happy Monday*. https://happymonday.ua/shho-take-teoriya-pokolin [in Ukrainian].
4. Kirnosova, M. (2025). Using the theory of generations in planning targeted advertising in international marketing. *Ekonomika ta suspilstvo*, 78. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-118

5. Lisun, Ya. (2024). Diagnostics of digital behavior of the audience of websites of European HEIs using the theory of generations. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, (4), 60–69. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.4.60.
6. Roskladka, N. O. (2019). Technologies for personalizing services in tourism. *Ekonomika ta derzhava*, 12 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.24
7. Sak, T., & Petruk, S. (2024). Theory of generations in marketing strategies: Understanding the consumer through the prism of age groups. *Economic journal Odessa polytechnic university*, 4(30), 77–84 https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/77.pdf [in Ukrainian].
8. Slobodianyk, A. M., Mogylevska, O. Yu., Romanova et al. (2022). *Digital marketing: theory and practice*. Kyiv: KMU [in Ukrainian].
9. Tsepkalo, T. O., Nemish, Yu. V., & Diachuk, I. V. (2025). Evolution of brand communications in digital marketing: Specifics of interaction in TikTok and Telegram with Ukrainian consumers of Generation Z. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 13 [in Ukrainian]. https://doi.org/10.5281/zenodo.16655502
10. Chernushchenko, A. (2025). How to promote hotel business on the Internet. *Webpromo*. https://web-promo.ua/ua/blog/yak-prosuvati-gotelnij-biznes-v-interneti/ [in Ukrainian].
11. Myka Agency. (2024). How artificial intelligence changes marketing: From personalization to predictive analytics. https://myka.agency/tpost/g5gofv2yl1-yak-shtuchnii-ntelekt-zmnyu-marketing-vd [in Ukrainian].
12. Age Range by Generation (2024). *Beresford Research.* https://www.beresfordresearch.com/age-range-by-generation/ [in English].
13. Airbnb Marketing Strategy: 8 Techniques to Master (2024). *iGMS.* https://www.igms.com/airbnb-marketing-strategy/ [in English].
14. Airbnb Marketing Strategy: How Airbnb grew from 0 to 1 billion bookings! (2024). *Buildd.co.* https://buildd.co/marketing/airbnb-marketing-strategy [in English].
15. Are Travel Brands Ready for Gen Alpha? (2025). *WYSE Travel Confederation.* https://www.wysetc.org/2025/05/are-travel-brands-ready-for-gen-alpha/ [in English].
16. Eleven Gen X Travel Habits and Trends Worth Highlighting. (2023). *Blueprint RF*. https://www.blueprintrf.com/generation-x-travel/ [in English].
17. Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen: Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company.* https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies [in English].
18. Generational Spending Patterns Reveal Strategic Insights for Travel Brands (2025). *Phocuswright* https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2025/generational-spending-patterns-reveal-strategic-insights-for-travel-brands [in English].
19. Giancaterino, C. (2023). Gen Z vs. Millennials: How To Target Both Audiences. *FiveCRM.* https://www.fivecrm.com/blog/marketing-to-gen-z-vs-millennials/ [in English].
20. Lampright, J. (2023). Marketing To Millennials: Why Tone & Voice Matter (Online Capital Group). *CityScoop*. https://cityscoop.us/hohenwaldtn-webdesign/2023/09/26/marketing-to-millennials-why-tone-voice-matter-online-capital-group/ [in English].
21. Marin-Pantelescu, A., & Ștefan-Hint, M. (2024). The Preferences of Generation Z for the Digitalisation of the Hospitality Industry. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 18, 1, Bucharest University of Economic Studies, 2293-2299. [in English] https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0193.
22. Marketing for Gen Z vs. Millennials: What's the Difference? (2025). *VUP Media* https://vupmedia.com/2025/10/02/marketing-for-gen-z-vs-millennials-whats-the-difference/ [in English].
23. New Report Reveals the Highest Spending Generation of Travelers (2024). *TravelPulse US* https://www.travelpulse.com/news/features/baby-boomers-outspend-all-other-generations-on-travel-phocuswright-reports [in English].
24. Ramgade, A., & Kumar, A. (2021). Changing Trends of Hospitality Industry: Emergence of Millennials and Gen Z as Future Customers and Their Influence on the Hospitality Industry. *VidyaBharati International Interdisciplinary Research Journal*. 12, 1, 336–345. https://www.viirj.org/vol12issue1/53.pdf [in English].
25. Roy, R. Gen X Travel Trends: Behaviours, Experiences, Spends, & More [In-depth Report] (2025). *Atlys* https://www.atlys.com/blog/gen-x-travel-trends [in English].
26. Sakhanenko, M. (2024). Modern Marketing Management Techniques in the Hospitality Industry: The case of the Rixos Hotels chain. *Thesis document*. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/854987/Sakhanenko_Milana.pdf [in English].
27. Seyfi, S, Vo-Thanh, T., & Zaman, M. (2024). Hospitality in the age of Gen Z: A critical reflection on evolving customer and workforce expectations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36, 13, 118–134. [in English]. https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2024-0035 .
28. Toboso-Gómez, J. D., Mercadé-Melé, P., & Almeida-García, F. et al. (2025). Systematic Review and Bibliometric Analysis of Studies on Generation Z and the Hotel Industry: Past, Present and Future Agenda. *Sustainability*, 13, 11, 989. [in English]. https://doi.org/10.3390/su13110989.

29. Wang, B., & Iahad, N. A. (2025). Gen Z and Social Media: Shaping Tourism and Hospitality Behavior: a Thematic and Bibliometric Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15, 6, 918–936. [in English]. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v15-i6/25602.

Nataliia Barvinok, PhD in Economics
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine
Iryna Kyryliuk, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi, Ukraine
Oksana Lytvyn, PhD in Economics
Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Personalization of Digital Marketing Strategies in the Hospitality Industry with Consideration of Generational Theory

The article examines the significance and justifies the need for personalization of digital marketing strategies in the hospitality industry through the prism of generational theory as a tool for a deeper understanding of consumer expectations of different age groups. It identifies the features of applying the generational theory approach to the formation of personalized marketing strategies aimed at ensuring relevant and effective communication with consumers. It emphasizes that in the context of the digital transformation of the hospitality industry, personalization of interaction is a key factor in increasing the competitiveness of enterprises and forming a high level of customer experience.

The influence of value orientations and behavioral characteristics of representatives of different generations on the perception of personalized marketing communications is analyzed. The possibilities of digital tools for adapting the offers of hospitality industry enterprises to the needs of each target group are considered. Particular attention is paid to audience segmentation according to the theory of generations and the selection of priority communication channels for each segment.

It has been found that integrating generational theory with digital analytics and artificial intelligence tools provides a higher level of personalization, increases the effectiveness of marketing campaigns, and promotes customer loyalty. It has been argued that the application of the generational theory approach should be balanced, as the year of birth is not always a determining factor in consumer behavior. The most effective approach is a comprehensive one that combines insights from generational theory with an analysis of real user behavior patterns in the digital space, psychographic characteristics, and individual customer expectations. The results can be used to improve the digital marketing strategies of hospitality companies and increase their competitiveness in the face of modern challenges.

hospitality industry; tourism; innovation; personalization; digital marketing; generational theory; consumer behavior.

Одержано (Received) 22.11.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 01.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 339.9:338.24(477) **JEL Classification F15, F52**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).156-166

А.В. Ханенко, доц., канд. екон. наук
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна
Д.Д. Плинокос, доц., канд. екон. наук
Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, м. Черкаси, Україна

Вплив змін середовища функціонування бізнесу на організацію зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану

Трансформаційні процеси, які відбуваються у світовій економіці, сприяють становленню нового погляду на роль зовнішньоекономічної діяльності як ключового фактора розвитку національних господарських систем. В умовах стрімкої глобалізації та зростаючої геополітичної нестабільності здатність уряду та держави швидко адаптуватися до змін середовища функціонування бізнесу, спрямовувати зусилля на гарантування конкурентоспроможності національних товарів та послуг на світовому ринку, стає критично важливою. Умови повномасштабної війни в Україні, яка радикально змінила умови функціонування бізнесу, ці процеси набули особливої гостроти. Метою дослідження став аналіз аспектів організації функціонування бізнесу та організації зовнішньоекономічної діяльності в умовах повномасштабної війни, а також розробка основних напрямів організації зовнішньоекономічної діяльності та пошуку шляхів пом'якшення негативного впливу змін середовища функціонування на ведення зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств. в умовах воєнного стану.

Внаслідок військових дій відбулося масштабне руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних маршрутів. втрата традиційних ринків збуту та посилення залежності країни від імпорту життєво необхідної продукції. У таких умовах організація зовнішньоекономічної діяльності (далі - ЗЕД) стає не лише інструментом економічного розвитку підприємств, а й стратегічним чинником післявоєнного відновлення України та її інтеграції у світову економіку

Результати дослідження свідчать, що військові дії спричинили суттєве скорочення експортних можливостей та зростання імпортної залежності, водночас стимулювали пошук нових ринків збуту та інструментів державної підтримки бізнесу. Виявлено, що поєднання елементів протекціонізму та вільної торгівлі є оптимальним для України: протекціонізм забезпечує захист стратегічних галузей, тоді як лібералізм сприяє інноваціям та залученню інвестицій. Акцентовано увагу на важливості більш глибокого дослідження взаємовідносин України з Європейським Союзом, як важливої складової зовнішньої політики України в забезпеченні економічної безпеки держави. Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у розробленні рекомендацій щодо організації та регулювання зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної торгівлі України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення країни.

зовнішньоекономічна діяльність, міжнародна економіка, бізнес, бізнес-середовище, експорт, повоєнне відновлення

Постановка проблеми. Неспровокований і неочікуваний напад рф на Україну зумовив введення воєнного стану. Умови жорстокої війни ускладнюють підтримку економічного розвитку країни, знижують бізнес-активність багатьох підприємницьких структур. Наслідки військових дій зумовлюють необхідність розробки нових, інноваційних інструментів для організації зовнішньої торгівлі та ЗЕД, адаптованих до умов воєнного стану та спрямованих на забезпечення ефективної співпраці з міжнародними партнерами, наповнення державного бюджету і розширення географії ринків збуту для товарів і послуг українських виробників.

Війна вносить свої руйнівні корективи, які призводять до застосування обмежень в функціонуванні господарюючих суб'єктів, змінює організацію і управління зовнішньоекономічними зв'язками. В умовах воєнного стану державну підтримку зовнішньоекономічної діяльності доцільно зосередити на оптимізації торговельних зв'язків. При цьому особливий акцент має бути зроблений на підтримці імпорту тих

© А.В. Ханенко, Д.Д. Плинокос, 2025

товарів, які є критично важливими як для національної економіки, так і для забезпечення потреб громадян. Не менш важливим є і активізація експорту якісної вітчизняної продукції, що сприятиме наповненню державного бюджету фінансовими ресурсами.

Формування бізнес середовища в умовах воєнних дій та повоєнного відновлення є актуальним питанням, яке потребує наукового дослідження в контексті інтеграції України в міжнародні економічні процеси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зовнішньоекономічні відносини України, як важливу складову зовнішньої політики, моніторинг експортних та імпортних операцій України, економічні відносини з Європейським Союзом розглядали такі науковці: Гаврилюк І.І. [3], Міщенко Д. А. та Міщенко Л. О. [11], Ушенко Н.В. [18]. Вплив воєнних дій на середовище функціонування бізнесу досліджували: Лимар В.В., Сафаров У. А. [10], Скрипник С.В., Процевят О. С., Воронова О.В. [17], Руденко М.В., Третяк Н., Кравченко О. та ін. [16]. Позитивним змінам у взаємовідносинах України і Європейського Союзу присвячено дослідження Віднянського С. [3].

Не дивлячись на широке коло наукових досліджень з визначення проблем організації зовнішньоекономічної діяльності України та створення бізнес орієнтованого середовища, не достатньо досліджені і висвітлені питання підбору оптимальних підходів до організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств та розробки основних напрямів організації зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану та пошуку шляхів пом’якшення негативного впливу змін середовища функціонування бізнесу на організацію ЗЕД.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз аспектів організації функціонування бізнесу та організації зовнішньоекономічної діяльності в умовах повномасштабної війни, а також розробка основних напрямів організації зовнішньоекономічної діяльності та пошуку шляхів пом’якшення негативного впливу змін середовища функціонування на ведення зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Внутрішня та зовнішня торгівля є основою економічного зростання та забезпечення економічної безпеки держави, в тому числі і в умовах воєнного стану. Як показує історичний досвід, жодна країна світу не спромоглася побудувати ефективну економіку, ізолювавши себе від міжнародної економічної системи. Роль торговельно-економічних відносин країни особливо посилюється в період активізації глобалізаційних процесів світового господарства.

Ще у XVIII столітті відомий шотландський економіст і філософ А. Сміт, який зробив великий внесок у розвиток економічної теорії, зокрема в області міжнародної торгівлі, в своїй головній праці "Дослідження про природу та причини багатства народів" (1776) [19] надав наступне визначення міжнародній торгівлі: «Міжнародна торгівля — це процес обміну товарами та послугами між різними країнами. Вона дозволяє кожній країні спеціалізуватися на виробництві тих товарів, які вони можуть виробляти з найменшими витратами, та обмінювати їх на товари, які виробляються в інших країнах з меншими витратами».

Автор публікації [6] в своєму дослідженні зазначає, що англійський економіст XIX століття Рікардо Д., розвинув і поглибив ідеї Адама Сміта щодо міжнародної торгівлі. Рікардо показав, що торгівля приносить вигоди всім учасникам за рахунок спеціалізації та обміну. Країни, торгуючи між собою, можуть отримувати більше товарів за рахунок ефективнішого використання своїх ресурсів. Це дозволяє підвищити загальний добробут і рівень життя.

Міжнародна торгівля, як невід'ємна частина міжнародних економічних відносин, відіграє ключову роль у зміцненні конкурентоспроможності економіки країни. Вона є

необхідною умовою для збалансованого економічного зростання країни та стимулювання добробуту і задоволення потреб громадян.

Сучасний світовий розвиток відбувається під впливом глобалізаційних процесів, які корегують принципи зовнішньоторговельної політики країн, сприяючи появі широких можливостей для міжнародної інтеграції, доступу до світових ринків та залучення інвестицій. Проте з іншого боку – ці процеси посилюють конкурентні тиски та зростання вразливості національних економік від зовнішніх чинників. Тому розробка та реалізація ефективної зовнішньоторговельної політики, що забезпечить стійкість національної економіки та її здатність пристосовуватися до глобальних реалій, є ключовим пріоритетом будь-якої держави.

Зовнішньоторговельна політика є частиною зовнішньоекономічної політики держави, мета якої полягає у розвитку та регулюванні торговельних зв'язків з іншими державами або їхніми союзами, що має зміцнити позиції країни та її бізнесу на світовій економічній арені.

Враховуючи складні внутрішні та зовнішні обставини, включаючи повномасштабне вторгнення, економічну нестабільність і важливість інтеграції до світового економічного простору, питання зовнішньоторговельної політики для України набувають виняткового значення. Розуміння суті зовнішньоторговельної політики, її інструментів й механізмів забезпечення, дозволяє ефективно реагувати на зміни в міжнародному економічному середовищі.

В управлінні зовнішньою торгівлею традиційно виділяють дві сталі моделі: протекціонізм та лібералізм (вільна торгівля). Протекціоністська модель спрямована на захист інтересів національних виробників шляхом встановлення митних тарифів, квот та інших обмежень на ввезення іноземної продукції. Основною ідеєю протекціонізму є підтримка внутрішнього ринку, стимулювання розвитку вітчизняної промисловості та зменшення залежності від імпортних товарів чи послуг.

Друга модель – це лібералізм, або політика вільної торгівлі, ключовий принцип якої полягає у мінімізації обмежень та у сприянні міжнародній конкуренції. Це дає країнам можливість спеціалізуватися на виробництві тих товарів чи послуг, де вони мають порівняльні переваги, забезпечуючи найбільш ефективне використання ресурсів і зростання економічного добробуту.

Прихильниками політики вільної торгівлі були зазначені раніше А. Сміт [19] і його послідовник Д. Рікардо [5].

А. Сміт вважав, що обмеження у вигляді тарифів і квот тільки шкодять економічному розвитку. Він стверджував, що вільна торгівля сприяє конкуренції, підвищує якість товарів і послуг, знижує ціни та стимулює інновації.

Д. Рікардо був прихильником мінімального втручання уряду в економіку. Він вважав, що урядові обмеження на торгівлю, такі як тарифи і квоти, лише шкодять економічному розвитку. Вільна торгівля, на його думку, сприяє конкуренції, інноваціям і ефективності. Його найважливіший внесок у цю галузь економічної науки полягає в розробці теорії порівняльних переваг, яка стала фундаментальною концепцією сучасної економіки.

Більшість економістів та науковців віддають перевагу вільній торгівлі, вважаючи, що замість протекціонізму країнам варто застосовувати саме цю політику. Адже політика вільної торгівлі стимулює глобальну конкуренцію, підвищує виробничу ефективність та надає споживачам доступ до ширшого вибору товарів за вигіднішими цінами. Незважаючи на потенційні ризики, вільна торгівля активно сприяє міжнародному економічному співробітництву, знижує ймовірність торговельних конфліктів та забезпечує стабільність у системі міжнародних економічних відносин.

Дослідивши і проаналізувавши переваги та недоліки обох моделей політики

управління зовнішньою торгівлею (структуровані в таблиці 1), автори мають зазначити деякі особливості їх можливого застосування в умовах сьогодення.

Переваги та недоліки застосування політики протекціонізму або вільної торгівлі в зовнішній торгівлі доцільно дослідити, проаналізувавши переваги та недоліки кожної моделі у воєнний час та для повоєнного відновлення країни.

Таблиця 1 - Порівняння політики протекціонізму та лібералізму в умовах воєнного стану

Критерій	Політика протекціонізму	Політика лібералізму (вільний ринок)
Стратегічні галузі економіки	Держава концентрує ресурси для забезпечення сектору оборони, виробництва зброї, пріоритетними є також енергетика та сільське господарство	Ресурси розподіляються вільним ринком, пріоритети не визначені, виробництва орієнтуються на потреби ринку
Залежність від імпорту	Залежність від імпорту зменшується, стимулюється внутрішнє виробництво, особливо в критичних галузях	Висока залежність економіки від зовнішніх постачань, розбудова виробництва та логістики з залученням іноземних виробників
Експорт товарів та послуг	Обмеження експорту товарів, особливо товарів оборонного призначення, критичних галузей економіки (електроенергетика, товари подвійного призначення, інжинірингові та консультаційні послуги в сфері безпеки та оборони)	Гармонійний розвиток зовнішніх відносин, розвиток експорту товарів та послуг, що мають попит на міжнародному ринку, залучення інвестицій у найбільш конкурентоспроможні галузі
Соціальна стабільність	Збереження робочих місць та створення нових, організація виробництва, стабільне надання адміністративних, медичних, комунальних послуг	Збільшується ризик безробіття внаслідок скорочення робочих місць, переорієнтація працівників на більш комерційно вигідні проєкти
Фінансова стійкість	Можливість стабілізації економіки, особливо критичних галузей	Ризик дефіциту через імпорт та відсутність власного виробництва
Гнучкість економіки	Обмежена, але контрольована державою	Вища гнучкість, вразливість для криз

Джерело: власна розробка авторів

У результаті проведеного дослідження автори виявили та пропонують для подальшого застосування в організації зовнішньої торгівлі взаємодоповнення та поєднання елементів, які складають переваги політики протекціонізму з елементами політики вільної торгівлі, що складають її переваги.

На думку авторів, поєднання елементів протекціонізму та вільної торгівлі є оптимальним для України - протекціонізм забезпечує захист стратегічних галузей, тоді як лібералізм сприяє інноваціям та залученню інвестицій, а також спрощує постачання критично важливої продукції, що є дуже важливим в умовах воєнного стану.

Автори дослідження [17] зазначають, що Україна зіткнулася зі складними умовами, спричиненими не тільки воєнними діями, але й нестабільністю постпандемічного періоду. Дослідниці підкреслюють, що спільний вплив цих двох чинників на економіку країни є не тільки негативним, а навіть руйнівним,

Повномасштабна війна кардинально змінила умови організації ЗЕД, зокрема зовнішньої торгівлі і вже за підсумками першого кварталу 2022 року відбулося різке зниження експортно-імпортної активності в Україні. Негативне сальдо торгівлі за цей період становило 31,6 млн дол. США [8].

В умовах воєнного стану ринкові інструменти впливу на ЗЕД не завжди є доцільними та ефективними. Головну роль у регулюванні ЗЕД загалом і міжнародної торгівлі зокрема, відіграють правові механізми.

Наприклад, ще у 2015 році був ухвалений Закон України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII) [13]. Цей Закон не містить прямих заборон чи обмежень щодо експорту-імпорту під час війни, проте він приділяє значну увагу регулюванню торгівлі з державою-агресором або державою-окупантом. Ключовим інструментом, необхідним для обмеження співпраці між країнами (такими на сьогодні є Україна та держава-агресор, російська федерація) цей закон визначає ембарго.

Вказані аспекти знайшли своє відображення і в інших нормативно-правових актах. Вже 24 лютого 2022 року, у перший день повномасштабного вторгнення, Державна митна служба України оприлюднила інформацію про призупинення діяльності деяких митних пунктів пропуску на кордонах із російською федерацією та республікою білорусь. Ключові положення цього звернення згодом були систематизовані та закріплені у Розпорядженні Кабінету Міністрів України № 188-р від 26.02.2022 [15].

Хоча частка торгівлі між Україною та російською федерацією була значною, проте нагальні завдання для нашої держави включають не тільки обмеження співпраці та торговельних відносин з агресором, але й формування стабільної правової основи для розвитку ЗЕД з іншими країнами. Серед них найперспективнішим у нинішніх умовах є європейський ринок (країни ЄС).

Отже, в умовах воєнного стану було ухвалено низку нормативних документів, які не лише регулюють ЗЕД, але й сприяють підтримці експортно-імпортної діяльності. Серед них Постанова КМУ № 314 від 18.03.2022 «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» [6]. Цей документ спрощує процедуру отримання суб'єктами господарювання дозволів на окремі види ЗЕД. Водночас Постанова підтверджує необхідність отримання суб'єктом господарювання відповідної ліцензії для здійснення експортно-імпортних операцій [7].

Автори дослідження [17], констатуючи уповільнення розвитку міжнародної торгівлі в Україні, наголошують на необхідності вдосконалення механізмів впливу на зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) та на максимальну активізацію експортно-імпортних операцій, з урахуванням актуальних можливостей, та звертаються до ключових положень Експортної стратегії України [14], ухваленої ще у 2017 році. Положення цієї Стратегії визначали пріоритетні напрями експортної діяльності України. Ці напрями залишаються важливими як в умовах воєнного стану, так і у перспективі післявоєнного відновлення країни.

У контексті побудови тактики відновлення зовнішньоекономічної діяльності на післявоєнному етапі дослідниці [17] рекомендують взяти за основу визначені Стратегією ключові задачі: - створення сприятливих умов: Розробка механізмів, які стимулюватимуть торгівлю та інноваційну діяльність з метою диверсифікації національного експорту; - розвиток підтримки бізнесу: Забезпечення розвитку послуг із підтримки підприємництва та зовнішньої торгівлі у період після закінчення війни; - зміцнення компетенцій: Підвищення навичок і рівня компетентності суб’єктів господарювання, необхідних для їхньої ефективної участі в міжнародних торговельних відносинах.

Науковці [17] також акцентують увагу вітчизняних виробників на усвідомленні, що на етапі відновлення економіки, який неминуче настане після завершення війни, перед ними відкриються можливості виходу на нові ринки, зокрема, на ринки розвинених європейських країн. Але передумовою для зайняття стійких позицій на міжнародному ринку має стати готовність вітчизняних суб’єктів бізнесу до освоєння

різних секторів економіки та зміцнення конкурентоспроможності виробляємої продукції і послуг. Це зміцнення має відбуватися через підвищення інноваційності, екологічності та технологічності вітчизняних товарів і послуг.

Таким чином, кожен учасник ЗЕД зобов'язаний розуміти важливість високої якості експортованої продукції, її інноваційності та технологічності. Це є необхідною умовою для здатності конкурувати з провідними виробниками на світовому ринку.

Питання регуляторних змін та змін і доповнень до прийнятих раніше законодавчих актів, що були розроблені і введені в дію, розглянуті в аналітичних матеріалах публікацій [4] та [9].

Гальченко А. [4] проаналізувала зміни в законодавстві, що відбулися після 24 лютого 2022 року, розглянула низку рішень, ухвалених владою України, які мали на меті стабілізувати фінансову систему; рішення які посилювали валютний контроль, щоб запобігти незаконному відтоку капіталу; визначали функції банку у ЗЕД; граничні строки розрахунків; обмеження на суму зовнішньоекономічного договору; зміни до Митного кодексу України,. Ці зміни були ухвалені Законом України від 22.08.2024 №3926-IX. Цей Закон імплементує низку норм Митного кодексу Європейського Союзу і є важливим етапом у процесі гармонізації митного законодавства України відповідно до стандартів ЄС.

Казначей Г. [9] приділила увагу ризикам у ЗЕД під час війни; Закону України «Про електронний цифровий підпис» строкам розрахунків; митному оформленню та відстроченню сплати митних платежів.

Однією з найбільших перешкод для організації зовнішньоекономічної діяльності України стало обмеження логістичних маршрутів. Це сталося через блокування північного та східного напрямків з боку російської федерації та республіки білорусь. Оскільки морські порти на півдні також були відрізані, західний напрямок фактично залишився єдиним доступним шляхом для здійснення зовнішньої торгівлі.

Воєнний стан суттєво вплинув на діяльність великих промислових підприємств. Менеджмент підприємств змушений зосередитися на пошуку нових ринків збуту та постачальників сировини, а також переглянути свої пріоритети у зовнішньоторговельних відносинах. Бойові дії на території країни призвели до зміни як географії, так і обсягів експорту та імпорту промислової продукції. Воєнне напруження стимулює бізнес до інновацій у виробництві та маркетингу, щоб забезпечити конкурентоспроможність та виживання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

У цій ситуації зростає значення урядової підтримки та політики управління в забезпеченні стійкості машинобудівного сектору, який відіграє ключову роль в оборонній промисловості. Урядова політика підтримки також набуває особливого сенсу у реалізації інвестиційних стратегій та інноваційних проєктів, які мають на меті збереження ринків збуту та розвиток зовнішньоекономічної діяльності в умовах високої невизначеності та непередбачуваності.

Повномасштабна війна радикально змінила оборонно-промисловий комплекс України, та прискорила його реформування. У 2025 році підприємства галузі поступово перетворюються на потенційних експортерів продукції. Виробничі потужності, які створюються для забезпечення Збройних Сил України, можуть бути використані для часткового експорту товарів оборонного призначення. Особливу зацікавленість для експортерів становить високотехнологічна продукція, як то безпілотні літальні апарати, наземні роботизовані комплекси, ракети, механізовані засоби розмінування. В питанні експорту товарів оборонного призначення Україна повинна виходити з засад протекціоністської політики, першочергове завдання - забезпечення власних потреб, а лише згодом, експорт таких товарів.

У своїй статті Гаврилюк І. І. [3] аналізує експортні та імпортні операції України з Європейським Союзом і зазначає, що міжнародна торговельна політика ЄС спрямована на сприяння взаємному відкриттю ринків та розширенню торгівельних зв'язків, що сприяє появі нових можливостей для зростання товарообігу, інвестицій та інновацій.

У географічній структурі зовнішньої торгівлі України Європейський Союз посідає ключове місце: понад 62% українського експорту та майже 52% імпорту спрямовано саме до ЄС. Очікується, що частка торгівлі з ЄС з часом збільшуватиметься.

На початку повномасштабної війни Україна максимально скористалася режимом вільної торгівлі, який передбачено поглибленою та всеохоплюючою зоною вільної торгівлі (ПВЗВТ). Ефективно застосовується також такий інструмент підтримки, як скасування Євросоюзом усіх торговельних обмежень на український експорт.

Окрім ЄС, значні обсяги українських товарів постачаються до Китаю (8,5%), Туреччини (8,2%), Єгипту (2,9%), Індії (1,6%) та США (1,5%).

Серед основних торговельних партнерів найбільше зростання експорту (+24%) було зафіксовано до Туреччини. Це зростання відбулося завдяки збільшенню поставок низки товарів, зокрема соняшникової олії, пшениці, сої, ячменю, гороху, деревини, феросплавів, двигунів та запасних частин до залізничних локомотивів і трамвайних вагонів.

Нами проаналізовано структуру зовнішньої торгівлі України товарами у І півріччі 2025р. в порівнянні з аналогічним періодом 2024 р., % [7].

У І півріччі 2025 року порівняно з І півріччям 2024 року в експорті України відбулося скорочення частки продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції (з 59,5 % до 56,1 %), але зросла частка металів і виробів з них (з 10,3 % до 11,3 %) та машин, устаткування і транспорту (з 8 % до 9,4 %).

У товарній структурі імпорту провідну позицію займали машини, устаткування та транспорт, на які припадало 38,8 % імпорту, із суттєвим зростанням частки на 4,5% порівняно з попереднім роком.

Загальна структура експорту України в І півріччі 2025року наступна:

– продовольчі товари та сільськогосподарська продукція зберігають провідну роль, але як вже зазначалось, їх частка дещо скоротилася з 59,5 % (І півріччя 2024 р.) до 56,1 % (І півріччя 2025 р.);

– метали та вироби з них збільшили свою частку з 10,3 % до 11,3 %;

– машини, устаткування та транспорт – їх частка зросла до 9,4 % порівняно з 8 % у І півріччі 2024 р.

В структурі імпорту України в І півріччі 2025 року машини, устаткування та транспорт склали найбільшу частку, яка зросла до 38,8 % порівняно з аналогічним періодом минулого року.

Загальні тенденції:

– загальний експорт у І півріччі 2025 року становив 20,04 млрд. дол. США;

– загальний імпорт – 38,56 млрд. дол. США.

Негативне торговельне сальдо у І півріччі 2025 року склало 18,52 млрд. дол. США, порівняно з 12,43 млрд. дол. США у 2024 році.

Як бачимо, за підсумками зовнішньо-торговельної діяльності України у І півріччі 2025 року, країна має негативне сальдо, але це не спростовує прогнози щодо поступового відновлення не тільки зовнішньоекономічної діяльності України, а й загального відновлення вітчизняної економіки. Найважливішим фактором в цьому є новий етап взаємовідносин між Україною і Європейським Союзом в умовах російської агресії.

Вважаємо доцільно акцентувати увагу на позитивних змінах у взаємовідносинах України і Європейського Союзу, які широко і з глибоким знанням політичних та

історичних подій, розкрив у своєму дослідженні Степан Віднянський [2].

Науковець підкреслює, що одним із найбільш вагомих наслідків цієї війни для України, стало суттєве поглиблення взаємовідносин між Україною та Європейським Союзом, що стало початком якісно нового етапу їхнього розвитку, кінцевою метою якого має стати набуття нашою країною повноправного членства в ЄС.

Проведене дослідження дозволило запропонувати такі основні напрями організації середовища ЗЕД для України.

Диверсифікація зовнішніх ринків. Для зниження залежності від традиційних торговельних партнерів та збільшення експортного потенціалу Україні необхідно розширювати географію зовнішньої торгівлі. Хоча зараз Україна активно взаємодіє з країнами ЄС у рамках Угоди про асоціацію, проте необхідно зміцнювати економічні зв'язки з іншими країнами, зокрема з країнами Азії, Африки, Близького Сходу та Латинської Америки. Ці регіони є перспективними напрямками для збуту української експортної продукції. Співпраця з ними відкриває нові можливості для вітчизняних виробників, сприяє залученню іноземних інвестицій та допомагає Україні інтегруватися у глобальні процеси

Удосконалення інфраструктури та логістики. Щоб поліпшити доступ до нових ринків та знизити витрати експортерів, одним із основних напрямків зовнішньоекономічної політики країни має стати розвиток транспортних і митних коридорів. Необхідна модернізація портів і залізничної інфраструктури для зменшення витрат на перевезення та спрощення митних процедур.

Створення інвестиційно сприятливого клімату. Без бар'єрне ведення бізнесу, зменшення бюрократії, захист інвестицій та забезпечення правового поля для іноземних інвесторів потребує законодавчих змін. Законодавчі зміни потрібні і для залучення інвестицій у важливі сектори економіки та технології.

Гармонізація стандартів та норм. Підвищення якості продукції та послуг на міжнародних ринках, а також зростання довіри до українських товарів, потребує приведення національних стандартів та норм у відповідність до міжнародних вимог у галузях харчової безпеки, екології та технічних регламентів. Необхідно прискорити поступовий відхід України від застарілих системних шаблонів та впровадити сучасні міжнародні та європейські стандарти, які відповідають вимогам глобального ринку.

Електронні платформи для торгівлі. Для спрощення процедур торгівлі, підвищення прозорості та доступу до нових ринків необхідно активно впроваджувати і розширювати використання електронних торговельних майданчиків та систем автоматизованого митного контролю для зниження витрат та часу.

Таким чином ми можемо визначити основні аспекти організації ЗЕД в умовах війни:

- підтримка обороноздатності та критичної інфраструктури. Пріоритет надається імпорту товарів та послуг, необхідних для оборонної промисловості та відновлення інфраструктурних об'єктів;
- забезпечення продовольчої безпеки. Спрощення процедур для критичного імпорту продовольства та сільськогосподарської продукції;
- розвиток експортного потенціалу. Пошук нових ринків збуту, підтримка експортерів, які постачають товари на стратегічно важливі ринки, особливо до країн Європейського Союзу, США, Канади, країн Латинської Америки;
- припинення зв'язків з країною-агресором. Повне припинення зовнішньоекономічних відносин з росією та країнами, що активно підтримують та забезпечують агресію, як то білорусь, іран, північна корея;
- фінансове забезпечення. Спрямованість на залучення міжнародної фінансової допомоги, іноземних інвестицій та підтримки інших країн світу;

- регуляторні зміни. Запровадження тимчасових заходів, спрямованих на адаптацію зовнішньоекономічної діяльності до умов воєнного стану, таких як лібералізація імпорту певних груп товарів, спрощення процедур митного оформлення для гуманітарних вантажів, а також відшкодування ПДВ експортерам.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що трансформаційні процеси світової економіки та воєнні виклики суттєво змінюють умови функціонування бізнесу в Україні, роблячи зовнішньоекономічну діяльність не лише інструментом підтримки підприємництва, а й стратегічним чинником економічної безпеки та післявоєнного відновлення держави; поєднання елементів протекціонізму та вільної торгівлі створює оптимальну модель розвитку, яка дозволяє захищати ключові галузі та водночас стимулювати інновації й залучення інвестицій, а інтеграція у європейський економічний простір формує основу для підвищення конкурентоспроможності та сталого економічного зростання України.

Організація та регулювання зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної торгівлі в умовах воєнного стану відбувається під впливом умов жорстокої війни, які ускладнюють підтримку економічного розвитку країни, знижують бізнес-активність багатьох підприємницьких структур.

Складність існуючих обставин зумовлює потребу у пошуку нових механізмів впливу на ЗЕД та на створення бізнес-орієнтованого середовища для українських підприємств, а також шляхів раціонального поєднання інструментів стимулювання і стримування міжнародної торгівельної активності держави, що є необхідним для впорядкування доходів і витрат країни під час війни.

Наразі складність організації та регулювання ЗЕД пов’язана із необхідністю обов’язкового збереження конкурентоспроможності держави на світовому ринку, а також максимізації доходів бюджету за умов обмежених можливостей для розвитку бізнесу і функціонування національної економіки.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у розробленні рекомендацій щодо організації та регулювання зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної торгівлі України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення країни. Багатоаспектність і дискусійність окремих питань потребують проведення подальших наукових досліджень.

Список літератури

1. Антонюк К.В. Визначальні фактори розвитку сучасної міжнародної торгівлі послугами. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С.46-51.
2. Віднянський С. Україна – Європейський союз: новий етап взаємовідносин в умовах російсько-української війни 2014-2022 рр. *Міжнародні зв’язки України: наукові пошуки і знахідки:* науковий збірник. Київ, 2022. Вип. 31. С.10-14. URL: https://doi.org/10.15407/mzu 2022.31.10 (дата звернення 17.10.2025).
3. Гаврилюк І. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3.
4. Гальченко А. Як українському бізнесу ефективно працювати із ЗЕД в умовах обмежень.
5. Данілова К.І. Спадщина Д. Рікардо у XXI столітті: теорія порівняльних переваг крізь призму історико-інституціонального аналізу. URL: https://www.researchgate.net /publication /323760445_Spadsina _D_Rikardo_u_HHI_stolitti_teoria_porivnalnih_perevag_kriz_prizmu_istoriko-institucionalnogo_analizu (дата звернення 27.10.2025)
6. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 18.03.2022. № 314. *Офіційний вісник України*. 2022. № 26. С. 24. Ст. 1399.
7. Зовнішня торгівля України 2024 / Державна служба статистики України, 2025. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ druk/publicat/kat_u/2021/zb/06/ztu_20_ue.pdf (дата звернення 07.11.2025)
8. Зовнішня торгівля України товарами у І кварталі 2022 року: експрес-випуск / Державна служба статистики України, 2022. Станом на 3 травня 2022 р. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr 2022/05/3_4.pdf (дата звернення 07.11.2025)

9. Казначей Г. Зовнішньоекономічна діяльність під час війни. 2023. 16 червня. https://avstudy.com.ua/ zovnishnoekonomichna-diyalnist-pid-chas-vijni/ (дата звернення 20.10.2025)
10. Лимар, В. і Сафаров, У.А.огли. Сутність поняття та основні показники міжнародної торгівлі. *Економіка і організація управління*. 2024. Вересень. С. 29-41. DOI:https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.3.
11. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.2.6
12. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text (дата звернення 07.11.2025)
13. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015. № 389-VIII. *Офіційний вісник України.* 2015. № 46. С. 13. С. 1449.
14. Про схвалення Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі 2017–2021 рр.): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2017. № 1017-р. *Офіційний вісник України*. 2018. № 11. С. 15. Ст. 398.
15. Про тимчасове закриття деяких пунктів пропуску через державний кордон та пунктів контролю: Розпорядження КМУ від 26.02.2022. № 188-р. *Офіційний вісник України.* 2022. № 20. С. 20. Ст. 1068.
16. Руденко, М., Третяк, Н., Кравченко, О., Харченко, О., Плинокос, Д. Управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах війни. *Випробування та сертифікація*: науковий журнал. 2025. № 4,6. С. 121-126.DOI: https://doi.org/10.37701/ts.06.2024. (дата звернення 12.11.2025)
17. Скрипник, С., Процевят, О., Воронова, О. (2022). Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство:* 2022. № 38. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-4.
18. Ушенко, Н. В., Казмірчук В. С. Моніторинг зовнішньоторговельної діяльності України з країнами Європейського Союзу. *Причорноморські економічні студії:*науковий журнал. 2018. № 36 (1). С. 30-33.
19. Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. An electronic classics series publication. 2005. URL: https://www.rrojasdatabank.info/WealthNations.pdf (дата звернення 12.11.2025)

References

1. Antoniuk K.V. (2015). Key Determinants of the Development of Modern International Trade in Services. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 6, 46-51. [in Ukrainian].
2. Vidnianskyi S. (2022). Ukraine – European Union: A New Stage of Relations in the Context of the russia–Ukraine War, 2014–2022 *Mizhnarodni zviazky Ukrainy: naukovi poshuky i znakhidky: naukovyi zbirnyk*. Kyiv, 31, 10-14. [in Ukrainian] https://doi.org/10.15407/mzu 2022.31.10.
3. Havryliuk I. (2024). Foreign economic activity of Ukraine with the countries of the European Union. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3.
4. Halchenko Alina (2025). How can Ukrainian businesses effectively operate in foreign economic activity under restrictions? https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-ukrainskomu-biznesu-efektyvno-pratsiuvaty-iz-zed-v-umovakh-obmezhen. [in Ukrainian].
5. Danilova K.I. (n.d.). *David Ricardo's legacy in the 21st century: comparative advantage theory in historical-institutional perspective*. https://www.researchgate.net/publication/323760445_Spadsina_D_Rikardo_u_HHI_stolitti_teoria_porivnalnih_perevag_kriz_prizmu_istoriko-institucionalnogo_analizu [in Ukrainian].
6. Some issues of ensuring the conduct of economic activity under martial law. (2022, March 18). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 314*. *Ofitsiynyi visnyk Ukrainy*, 26, 24, 1399 [in Ukrainian].
7. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Foreign trade of Ukraine in 2024* http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/06/ztu_20_ue.pdf [in Ukrainian]
8. State Statistics Service of Ukraine. (2022, May 3). *Ukraine's foreign trade in goods in the first quarter of 2022: Express release* http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr 2022/05/3_4.pdf [in Ukrainian]
9. Kaznachey Halyna (2023). *Foreign economic activity during the war*. https://avstudy.com.ua/zovnishnoekonomichna-diyalnist-pid-chas-vijni/ [in Ukrainian].
10. Lymar, V. i Safarov, U.A.ohly. (2024). The essence of the concept and key indicators of international trade. *Ekonomika i orhanizatsia upravlinnia*, 29-41. [in Ukrainian] https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.3.
11. Mishchenko D. A., Mishchenko L. O. (2021). Theoretical foundations of the mechanism of state regulation of foreign economic activity in Ukraine. *Derzhavne upravlinniya: udoskonalennia ta rozvytok*, 2 http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965 [in Ukrainian]
12. On foreign economic activity: Law of Ukraine, № 959-XII (1991)

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text [in Ukrainian]
13. On the legal regime of martial law: Law of Ukraine, № 389-VIII (2015). *Ofitsiynyi visnyk Ukrainy*, 46, 13, 1449 [in Ukrainian].
14. On the approval of the Export Strategy of Ukraine ("Roadmap" for strategic trade development for 2017-2021). (2017). *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1017. Official Bulletin of Ukraine*, (11), 15, Art. 398 [in Ukrainian].
15. On the temporary closure of certain border crossing points and control points. (2022). *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 188-r. Official Bulletin of Ukraine*, (20), 20, Art. 1068 [in Ukrainian].
16. Rudenko, M., Tretiak, N., Kravchenko, O., Kharchenko, O., Plynokos, D. (2025). Management of financial stability of enterprises in wartime conditions. *Vyprobuvannia ta sertyfikatsia: naukovyi zhurnal*, 4,6,121-126 https://doi.org/10.37701/ts.06.2024 [in Ukrainian]
17. Skrypnyk, S., Protseviat, O., Voronova, O. (2022). Specific features of regulating foreign economic activity under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*: 2022, 38. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-4.
18. Ushenko, N. V., Kazmirchuk V. S. (2018). Monitoring of Ukraine's foreign trade activity with the countries of the European Union. *Prychornomorski ekonomichni studii: naukovyi zhurnal*, 36 (1) [in Ukrainian]
19. Smith A. (2005). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. An electronic classics series publication. https://www.rrojasdatabank.info/WealthNations.pdf [in English].

Alla Khanenko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
National University «Zaporizhzhia Polytechnic», Zaporizhzhia, Ukraine
Dmytro Plynokos, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
State Scientific Research Institute of Armament and Military Equipment Testing and Certification, Cherkasy, Ukraine

The Impact of Changes in the Business Environment on the Organization of Foreign Economic Activity under Martial Law

Transformation processes taking place in the world economy contribute to the formation of a new view on the role of foreign economic activity as a key factor in the development of national economic systems. In the context of rapid globalization and growing geopolitical instability, the ability of the government and the state to quickly adapt to changes in the business environment, to direct efforts to guarantee the competitiveness of national goods and services in the world market, becomes critically important. The conditions of the full-scale war in Ukraine, which radically changed the conditions for the functioning of business, these processes became especially acute. The purpose of the study was to analyze the aspects of the organization of business functioning and the organization of foreign economic activity in the conditions of a full-scale war, as well as the development of the main directions of the organization of foreign economic activity and the search for ways to mitigate the negative impact of changes in the operating environment on the conduct of foreign economic activity Ukrainian enterprises. under martial law.

As a result of hostilities, there was a large-scale destruction of production facilities and disruption of logistics routes. loss of traditional sales markets and increased dependence of the country on imports of vital products. In such conditions, the organization of foreign economic activity (hereinafter referred to as FEA) becomes not only a tool for the economic development of enterprises, but also a strategic factor in the post-war recovery of Ukraine and its integration into the world economy.The results of the study show that the hostilities have led to a significant reduction in export opportunities and an increase in import dependence, at the same time stimulating the search for new markets and instruments of state support for business. It is revealed that the combination of elements of protectionism and free trade is optimal for Ukraine: protectionism provides protection of strategic industries, while liberalism promotes innovation and attracting investments. Attention is focused on the importance of a deeper study of Ukraine's relations with the European Union, as an important component of Ukraine's foreign policy in ensuring the economic security of the state.

Prospects for further research in this direction are to develop recommendations for the organization and regulation of foreign economic activity and international trade of Ukraine under martial law and post-war recovery of the country.

foreign economic activity, international economy, business, business environment, export, post-war recovery

Одержано (Received) 17.11.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 29.11.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 338.43:061.6:631 **JEL Classification: Q13, Q14, L22, M21, O13**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).167-178

А.О. Татарченко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Сутність і особливості корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві

Метою написання статті є долідження сутності та еволюції концепції корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві, виявлення специфічних рис корпоративного розвитку в сільському господарстві та систематизація основних форм корпоративних об'єднань в АПК.

У статті проаналізовано етапи становлення корпоративних відносин в аграрному секторі. Визначено, що корпоративний розвиток в аграрній сфері має специфічні риси, зумовлені залежністю від землі як основного ресурсу, сезонністю виробництва, необхідністю диверсифікації ризиків і запровадженням вертикальної інтеграції у форматі «від поля до столу». Розглянуто наукові підходи вітчизняних і зарубіжних авторів щодо функціонування аграрних корпорацій та узагальнено результати досліджень тенденцій зростання агрохолдингів, їх впливу на соціально-економічний розвиток сільських територій, ефективність виробництва та експортний потенціал. Проаналізовано статистичні показники динаміки кількості агрохолдингів, площі земель у їх користуванні та питомої ваги в загальному земельному фонді України за 2007–2024 рр. Встановлено, що війна стала чинником глибокої трансформації корпоративного аграрного сектору: скорочення земельного банку та кількості підприємств змінилося адаптаційним зростанням у 2023–2024 рр.

Обгрунтовано, що корпоративний розвиток в АПК - це багатовимірне явище, що охоплює економічні, управлінські, соціальні й екологічні аспекти. В Україні він сприяв зростанню виробництва та експорту, інтеграції у світову економіку, проте потребує балансу між великими корпораціями та дрібними виробниками для забезпечення довгострокової стійкості. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на кількісний аналіз впливу корпоративної концентрації на ефективність виробництва та розвиток сільських територій, а також вивчення державних механізмів підтримки справедливої конкуренції, кооперації та сталого розвитку. Реалізація таких підходів сприятиме формуванню збалансованої аграрної політики, що поєднає високу продуктивність із соціальною стійкістю сільських громад.

корпоративний розвиток, агропромислове виробництво, агрохолдинг, корпорація, кооперація, інтеграція, стійкість, війна, конкурентоспроможність, сталий розвиток

Постановка проблеми. Ринкові трансформації та процеси глобалізації аграрного сектору зумовили появу нових організаційно-економічних форм ведення бізнесу, орієнтованих на концентрацію капіталу, інтеграцію виробничих процесів та масштабування діяльності. В агропромисловому виробництві спостерігається еволюційний перехід від індивідуальних фермерських господарств до великих корпоративних структур, здатних не лише акумулювати ресурси, але й забезпечити інноваційний розвиток, цифрову трансформацію та експортну експансію. Цей процес є природною реакцією на посилення конкуренції на світових ринках, зростання потреб у продовольчій безпеці та необхідність адаптації до кліматичних і воєнно-економічних викликів.

Водночас, посилення корпоративного сектору в аграрній економіці породжує низку структурних і соціальних проблем: концентрація земель і капіталу супроводжується зростанням соціальної нерівності, зменшенням частки малих виробників, скороченням зайнятості у сільській місцевості. Питання збалансування інтересів великих корпорацій і дрібних господарств стає одним із ключових завдань державної аграрної політики. Особливої актуальності це набуває в умовах відкриття ринку землі, активізації інвестиційних процесів та наслідків повномасштабної війни, які змінили логістику, ринки збуту й моделі управління підприємствами.

© А.О. Татарченко, 2025

Таким чином, дослідження сутності, етапів еволюції та сучасних форм корпоративного розвитку в АПК України є необхідним для наукового обґрунтування стратегічних орієнтирів підвищення конкурентоспроможності, економічної безпеки та стійкості агросектору. Це також сприятиме формуванню практичних рекомендацій для оптимізації структури аграрного ринку та забезпечення справедливого і сталого розвитку сільських територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративного розвитку в аграрній сфері привертає значну увагу науковців протягом останніх років. Українські економісти досліджують тенденції становлення агрохолдингів та інтегрованих структур, їхній вплив на продуктивність і сільські громади. Зокрема, Т. Власенко відзначає формування в Україні потужних агропромислових об'єднань корпоративного типу та їхню ефективність у концентрації капіталу, трудових ресурсів і інфраструктури [4]. О.М. Нечипоренко та П.В. Немчук провели детальний аналіз тенденцій розвитку корпоративних аграрних формувань в Україні та особливостей їх управління [8]. Ними зафіксовано ряд негативних наслідків: зростання соціальної напруги в сільській місцевості, відтік фінансів із сільських громад, витіснення дрібних фермерів, монокультурну спеціалізацію та екологічні ризики. Ці висновки узгоджуються з дослідженнями зарубіжних експертів: зокрема, І. Ферто та співавтори показали на основі даних 17 країн Центрально-Східної Європи, що великі корпоративні ферми мають вищу життєздатність завдяки сильнішому корпоративному управлінню (організаційно-правова форма акціонерного товариства), концентрації власності і кращому доступу до капіталу [20]. У наукових публікаціях акцентується увага й на історичному розвитку корпоративних відносин в АПК. О.В. Коваленко у науковій праці розкрив етапи становлення корпоративно-інтегрованих агроформувань в Україні, починаючи з приватизації 1990-х років до сучасності [9]. Показано, що процес корпоратизації аграрних підприємств пройшов кілька фаз: від перетворення колишніх держоб'єднань на акціонерні товариства, через масову приватизацію та концентрацію акцій, до появи великих вертикально інтегрованих холдингів на межі 2000-х [9]. Варто зазначити, що окремі науковці звертають увагу на альтернативні форми інтеграції, як на шлях підсилення дрібних виробників. Так, М.Й. Малік і С.М. Кваша обґрунтовують, що для дрібних аграрних товаровиробників оптимальною формою корпоративної інтеграції є сільськогосподарська обслуговуюча кооперація, яка поєднує економічні вигоди спільного підприємства з одночасним соціальним захистом учасників [16]. Досвід розвинених країн підтверджує роль кооперативів у підвищенні конкурентоспроможності дрібних фермерів, проте в Україні кооперативний рух лише набуває розвитку, зокрема після ухвалення в 2020 році нового Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» [12].

Таким чином, аналіз останніх досліджень демонструє двоїстість впливу корпоративного розвитку в агросекторі. З одного боку, великі корпоративні структури забезпечують інноваційність, ефект масштабу та інтеграцію виробництва з переробкою і збутом, що підсилює економічні результати. З іншого – посилення корпоративної концентрації породжує ризики монополізації ринку, соціальні та екологічні проблеми. Це зумовлює необхідність подальших досліджень для пошуку оптимальної моделі розвитку, яка поєднає економічну ефективність із принципами сталості та рівного доступу до ресурсів.

Постановка завдання. Метою даної статті є долідження сутності та еволюції концепції корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві, виявлення специфічних рис корпоративного розвитку в сільському господарстві та систематизація основних форм корпоративних об'єднань в АПК.

Виклад основного матеріалу. Поняття корпоративного розвитку в економічній літературі пройшло суттєву еволюцію. Спочатку корпоративний розвиток пов'язували з процесом виникнення і зростання акціонерних компаній, як форми організації бізнесу. У класичних працях з менеджменту (А. Чандлер, П. Друкер) наголошувалося, що поява корпорацій дозволила об'єднати значні ресурси для реалізації масштабних проектів, заклавши основу модерного промислового виробництва. В аграрному секторі довгий час переважали дрібні фермерські господарства і колективні форми (колгоспи, радгоспи), однак із переходом до ринкової економіки виникла потреба в нових корпоративних структурах.

За оцінками Коваленко О.В., розвиток корпоративних відносин в агропромисловому комплексі України можна поділити на кілька етапів. Перший етап (кінець 1980-х – початок 1990-х років) – підготовчий, коли державні агрооб'єднання почали перетворюватися на ринкові структури; відбувалася диверсифікація діяльності підприємств системи АПК, закладались основи самостійності господарюючих суб'єктів. Другий етап (1992–1997 рр.) – масова приватизація та поява нових підприємницьких структур на селі. У цей період тисячі дрібних колективних господарств були приватизовані, створено багато фермерських господарств, паралельно розвивалися комерційні збутові мережі та інфраструктура агроринків. Третій етап (1998–2004 рр.) – постприватизаційна концентрація власності. Відбувалося скуповування розпорошених акцій дрібних акціонерів, переливання капіталу з промисловості в аграрний сектор, що привело до утворення перших великих агропромислових корпорацій. Саме в цей час сформувалися перші агрохолдинги: так, вже у 2003–2004 рр. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) об'єднав під своїм контролем 19 реформованих колишніх колгоспів і став вертикально інтегрованим виробником м'яса птиці і зерна. Четвертий етап (з 2005 р. до теперішнього часу) – інституціалізація корпоративного розвитку. Великі агрокорпорації впроваджують сучасні методи корпоративного управління, все більшою мірою працюють у правовому полі, залучають зовнішні інвестиції та кредити. На цьому етапі відбулася інтеграція українського агробізнесу у світові ринки капіталу: низка аграрних холдингів залучили фінансування від міжнародних фінансових організацій та іноземних компаній. Типовим прикладом є компанія «Нібулон», яка стала спільним підприємством з участю європейського капіталу і розбудувала потужну інфраструктуру експорту зерна. Цей період характеризується також виходом провідних агрохолдингів на IPO та випуском єврооблігацій, підвищенням прозорості їх діяльності [9].

Окрім зазначених етапів, в останні роки спостерігається цікавий феномен появи «міні-корпорацій» у секторі малого агробізнесу. Такі інтегровані формування нового типу поєднують риси фермерського господарства і багатопрофільної компанії. Як правило, вони діють в масштабах однієї громади, включають кілька невеликих підприємств, що належать одній групі власників, які одночасно виконують функції менеджерів. Наприклад, сімейне фермерське господарство розвиває декілька напрямів (рослинництво, тваринництво, переробка, торгівля агропродукцією) та створює дочірні підприємства під кожен вид діяльності, об'єднуючи їх під спільним управлінням.

Таким чином, концепція корпоративного розвитку аграрного виробництва еволюціонувала від простого запозичення акціонерних форм до складних багаторівневих систем. Якщо на початку 1990-х років корпоративний розвиток зводився до приватизації та створення акціонерних товариств на базі колишніх колгоспів (корпоратизація), то нині він включає формування розгалужених бізнес-груп, що об'єднують десятки і сотні юридичних осіб, інтегрують виробництво, переробку, логістику, фінанси та навіть IT-сервіси. Еволюція супроводжується змінами у законодавчому полі (розвиток корпоративного права, ринок землі, кооперативне

законодавство) та у світоглядних підходах до ведення агробізнесу (усвідомлення важливості сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності тощо). Відкритою залишається проблема збалансування цієї еволюції: забезпечити, щоб корпоративні структури стали драйверами економічного зростання та інновацій, не породжуючи надмірної монополізації і соціальної нерівності на селі.

Далі, розглянемо специфіку корпоративного розвитку в сільському господарстві. Сільське господарство – особлива сфера, де поєднуються виробничі і природні фактори, а кінцева продукція критично важлива для продовольчої безпеки. Розглянемо ключові чинники, що визначають специфіку корпоративного розвитку в АПК.

1. Залежність від землі і ресурсів. Великі агрокорпорації в Україні сформувалися здебільшого шляхом акумулювання прав оренди на десятки і сотні тисяч гектарів угідь. За даними досліджень, корпоративні аграрні формування орендують значні масиви земель – у середньому 41,6 тис. га на підприємство [8]. Це дозволяє їм отримувати ефект масштабу, але водночас породжує ризики конфліктів з місцевими громадами і залежність від умов орендної плати та ринку землі. Відсутність до недавнього часу повноцінного ринку сільгоспземель в Україні зумовила модель, за якої корпорації інвестували переважно в орендовані землі. Нині після відкриття ринку землі (2021 р.) ситуація поступово змінюється: великі компанії починають викуповувати земельні ділянки (в межах встановлених законом обмежень), що може ще більше закріпити їх позиції.

2. Сезонність і природні ризики. Аграрний бізнес суттєво залежить від погодних умов і сезонних циклів. Корпоративні структури в сільському господарстві змушені розробляти особливі стратегії управління ризиками: диверсифікувати географію господарств (розміщувати поля у різних кліматичних зонах), страхувати посіви, створювати резервні фонди. Крім того, сезонність означає нерівномірність надходження виручки і навантаження на потужності. Великі агрохолдинги намагаються згладити ці коливання шляхом вертикальної інтеграції – наприклад, поєднуючи рослинництво (зерно, олійні) з тваринництвом або переробкою, щоб мати круглорічний виробничий цикл. Так, холдинг МХП інтегрував виробництво зернових (для власних комбікормів) із птахівництвом та переробкою м’яса, досягнувши безперервної роботи протягом року. Така інтеграція знижує залежність від одного циклу і дозволяє ефективніше використовувати персонал і інфраструктуру.

3. Вертикальна інтеграція ланцюга «від поля до столу». Однією з визначальних рис корпоративного розвитку в агросекторі є прагнення замкнути цикл виробництва – від вирощування сировини до її глибокої переробки і збуту кінцевому споживачу. Багато українських аграрних корпорацій обрали стратегію вертикальної інтеграції: створили власні переробні заводи, елеватори, логістичні підприємства, експортні підрозділи. Наприклад, компанія «Нібулон» побудувала систему елеваторів уздовж річки Дніпро і власний флот барж для транспортування зерна, ставши інтегрованим трейдером на глобальному ринку. Такі кроки забезпечують контроль якості та собівартості на всіх етапах, підвищують додану вартість продукції, зменшують залежність від посередників. Вертикальна інтеграція також дозволяє великим корпораціям швидко реагувати на ринкові зміни [8].

4. Ефект масштабу та інноваційність. Корпоративний розвиток в аграрному виробництві значно підвищує можливості впровадження інновацій. Великі компанії мають доступ до фінансових ресурсів та можуть інвестувати в сучасну техніку, IT-рішення (системи точного землеробства, дрони, сенсори), нові технології обробітку ґрунту і зберігання продукції. За оцінками, агрохолдинги використовують ефект масштабу для швидкого поширення інновацій на значні площі, що підвищує загальну продуктивність господарської діяльності [7]. До прикладу, компанія «Астарта-Київ»

впровадила цифрову платформу управління агровиробництвом (AgriChain), яка дозволила оптимізувати використання ресурсів на тисячах гектарів і знизити витрати. Організаційно великі фірми формують спеціалізовані департаменти з досліджень та розвитку (R&D), співпрацюють з науковими установами, що практично недоступно для малих фермерів. Інноваційний чинник є одним з ключових в успіху корпоративних аграрних структур [5].

5. Корпоративне управління і доступ до капіталу. За дослідженнями І. Ферто, С. Божнец, І. Івасакі та Ю. Шіда, форма організації бізнесу впливає на його стійкість: агрофірми, структуровані як акціонерні товариства (корпорації), демонструють кращі показники виживання, ніж кооперативи чи ТОВ, завдяки прозорішій системі управління та можливості залучати капітал через акції [20]. У агросекторі це означає, що корпоратизовані господарства можуть інвестувати у розвиток, отримувати кредити під нижчі відсотки, бо мають вищу фінансову прозорість і активи як заставу. В Україні низка великих агрокомпаній стала публічними – «МХП», «Кернел», «Астарта-Київ» розмістили свої акції чи євробонди на міжнародних біржах, що принесло мільйонні інвестиції у галузь. Це суттєво відрізняє їх від дрібних фермерів, фінансування яких обмежене власними коштами чи банківськими кредитами під заставу землі.

6. Соціально-економічні наслідки та відповідальність. Специфіка корпоративного розвитку в аграрній сфері проявляється і в його соціальному впливі. Великі агрокомпанії стають містоутворюючими підприємствами для сільських громад, виступають основними роботодавцями на селі. Від їх політики залежить добробут тисяч селян-орендодавців та працівників. О. Нечипоренко і П. Немчук підкреслюють, що активне зростання агрохолдингів супроводжується «вимиванням» коштів із села та звуженням можливостей для інших форм господарювання [8]. Це ставить перед корпоративним сектором вимогу до соціальної відповідальності. На міжнародному рівні звертається увага, що зростання корпоративної влади в продовольчих системах може підривати продовольчу безпеку і стійкість дрібних фермерів [19]. Тому сучасна концепція корпоративного розвитку включає імператив дотримання принципів сталого розвитку (ESG-орієнтири) та корпоративної соціальної відповідальності в агросекторі.

В цілому, специфіка корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві полягає у поєднанні потужного потенціалу для підвищення ефективності та ризиків, притаманних аграрній сфері. Великі корпорації можуть стати локомотивом інновацій та експорту, але одночасно повинні брати на себе відповідальність за соціально-економічний стан сільських регіонів і за збереження природних ресурсів. Баланс цих аспектів багато в чому визначатиме майбутнє сталого розвитку аграрного сектору.

У таблиці 1 та на рисунку 1 наведено фактичні дані за 2007–2024 рр. щодо кількості агрохолдингів, площі сільгоспземель у їх користуванні та питомої ваги цих показників у загальній площі сільськогосподарських угідь України. Також, потрібно зазначити, що офіційна статистична звітність щодо діяльності агрохолдингових формувань у цілісному вигляді відсутня, оцінювання їх функціонування здійснено шляхом узагальнення та систематизації інформації, отриманої з різних джерел, зокрема з матеріалів періодичних видань.

Розвиток агрохолдингів в Україні у 2007–2024 рр. демонструє еволюцію корпоративної моделі аграрного сектору - від експансії до адаптації в умовах війни. У 2007–2015 рр. спостерігалося активне зростання, концентрація земель і формування вертикально інтегрованих структур. З 2016 р. почався етап оптимізації та перерозподілу активів. Після 2022 р., унаслідок повномасштабного вторгнення росії, аграрна галузь зіткнулася з безпрецедентними викликами: втрата земель, руйнування логістики, блокування портів, релокація виробництв. Це призвело до скорочення кількості

агрохолдингів із 100 (2021 р.) до 85 (2022 р.) та зменшення земельного банку з 10,3 до 9,2 млн га.

Таблиця 1- Динаміка кількості агрохолдингів, площі земель у їх користуванні та питомої ваги цих агрохолдингів у загальному земельному фонді сільського господарства України (2007–2024 рр.)

Рік	Кількість агрохолдингів, од.	Площа земель, тис. га	Питома вага, %
2007	31	3200	6,9
2009	56	4700	10
2010	51	4780	10,6
2011	101	5500	13,7
2012	129	7600	18,7
2013	156	8100	20,9
2015	160	8900	8,7
2017	134	9600	8,5
2019	112	10100	8,9
2021	100	10300	9,3
2022	85	9200	8,4
2023	90	9600	8,7
2024	95	10000	9

**Джерело даних за 2007–2024 рр.: статистична звітність аграрного сектору за даними Інтернет-ресурсів та різних форм звітності.*

У 2023–2024 рр. спостерігається часткове відновлення - кількість корпоративних структур зросла до 90–95, а площа земель -до 10,0 млн га завдяки переміщенню активів у центральні та західні регіони, державним і міжнародним програмам підтримки (USAID, EU4Business, EIB) та розвитку альтернативних експортних маршрутів через Дунай і Польщу. Питома вага агрохолдингів у земельному фонді України стабілізувалася на рівні 8,4–9,0 %.

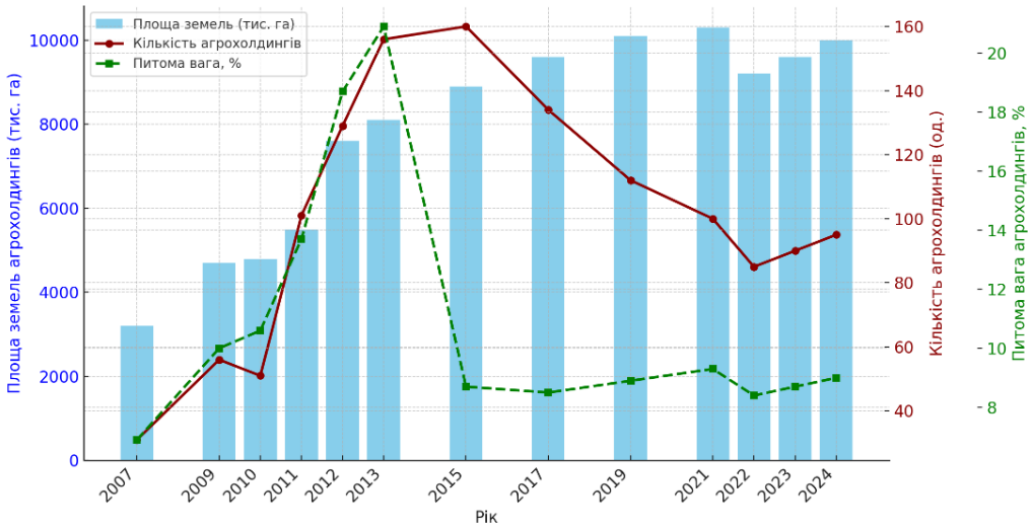

Рисунок 1 – Динаміка кількості агрохолдингів, площі земель у їх користуванні та питомої ваги цих агрохолдингів у загальному земельному фонді сільського господарства України (2007–2024 рр.)

Джерело: статистична звітність аграрного сектору за даними Інтернет-ресурсів та різних форм звітності.

Війна прискорила перехід від екстенсивної до інтенсивної моделі розвитку, заснованої на цифровізації, енергоефективності та сталому управлінні ресурсами. Великі компанії («Астарта-Київ», «Kernel», «МХП», «Nibulon») стали прикладом

адаптивних корпорацій, що впровадили ERP-системи, дистанційний моніторинг, дрон-агрономію, ESG-стратегії та переорієнтували експорт на європейські ринки.

Таким чином, війна стала каталізатором структурної трансформації корпоративного агросектору, сприяючи інноваціям і глибшій інтеграції в європейський економічний простір. Водночас обмежений доступ до ресурсів (землі, фінансів, інвестицій) стримуватиме подальше розширення бізнесу навіть після війни. Очікується реорганізація сектору через злиття, поглинання або розподіл активів, стабілізація частки великих холдингів нижче 10 %, та зростання ролі малих і середніх виробників, які сьогодні забезпечують основу українського аграрного виробництва [2; 10].

Далі розглянемо форми корпоративних об'єднань у АПК. На основі узагальнення наукових джерел [1, 3, 7, 11, 17, 18, 21, 22] та нормативно-правових актів України можна виокремити такі основні форми корпоративних об'єднань в АПК (табл. 2).

Таблиця 2 – Основні форми корпоративних об'єднань в агропромисловому виробництві

Форма об'єднання	Характеристика	Приклади
Корпорація (акціонерне товариство)	Юридична особа, статутний капітал якої поділений на акції; забезпечує залучення інвестицій через випуск акцій. Власники (акціонери) не несуть прямої відповідальності за зобов'язання, ризик обмежений вартістю акцій. Корпорація як форма дає можливість концентрації капіталу великої кількості інвесторів та розмежування власності і управління	Публічні аграрні акціонерні товариства: МХП (Миронівський хлібопродукт) – вертикально інтегрований агрохолдинг (птахівництво, рослинництво); Астарта-Київ – корпорація, що об'єднує цукрові заводи і агрофірми (листинг на біржі).
Холдингова компанія (агрохолдинг)	Об'єднання підприємств через систему участі: материнська компанія володіє контрольними пакетами акцій (часток) дочірніх підприємств. Холдинг виступає єдиним центром прийняття рішень для групи. В агросекторі агрохолдинги – вертикально або горизонтально інтегровані групи, що контролюють різні стадії виробництва і переробки сільгосппродукції. Як правило, включають десятки юридичних осіб (ферми, елеватори, заводи), об'єднаних спільною власністю. Переваги – синергія, єдність стратегії, масштаб; недоліки – монополізація, складність управління.	Найбільші українські агрохолдинги: Kernel (зерно-олійнопереробний холдинг, експорт олії №1), UkrLandFarming (диверсифікований холдинг: зернові, яйця, цукор), Нібулон (інтегрований холдинг: вирощування зерна + власна логістика і експорт). Ці структури контролюють від десятків до сотень тисяч гектарів землі і значну частку ринку продукції.
Концерн	Об'єднання підприємств різних галузей або сфер діяльності під єдиним фінансовим контролем. На відміну від холдингу, концерн може мати менш жорстку юридичну прив'язку (можливе добровільне об'єднання на основі договору). В АПК концерни зазвичай виникають, коли аграрне підприємство диверсифікується у суміжні галузі (машинобудування, торгівля) або, навпаки, промисловий концерн включає сільгоспвиробництво. Концерн забезпечує координацію різнопрофільних бізнесів для досягнення спільних цілей.	Історично прикладом було ДАК «Хліб України» (агропромисловий концерн у 1990-х). Серед приватних – багатопрофільні групи, що мають аграрний підрозділ: SCM (Систем Кепітал Менеджмент) в 2000-х створював агрохолдинг «HarvEast» у складі промислово-фінансового концерну.

Продовження таблиці 2

Асоціація, союз	Добровільне об'єднання підприємств або організацій для координації діяльності, захисту спільних інтересів, але без втрати господарської самостійності учасників. Асоціації можуть створюватися за територіальним або галузевим принципом (наприклад, асоціація фермерів, асоціація птахівників). В рамках асоціації учасники узгоджують політику, можуть спільно просувати продукцію, але не є єдиним суб'єктом підприємництва. Часто асоціації виконують представницькі та лобістські функції.	Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу» (УКАБ) – об'єднує великі агрокомпанії для вирішення галузевих питань. Всеукраїнська Аграрна Рада (ВАР) – союз середніх і малих агрофірм. Ці організації координують зусилля аграріїв у діалозі з державою, впроваджують спільні проєкти (наприклад, навчання, виставки) без прямої інтеграції активів.
Сільськогосподарський кооператив	Корпоративне об'єднання фізичних чи юридичних осіб на засадах членства для спільного ведення певної господарської діяльності (виробництва, переробки, збуту, постачання). Кооперативи діють не для отримання прибутку інвесторів, а для задоволення потреб своїх членів; прибуток розподіляється між членами відповідно до їх участі. В аграрній сфері розрізняють виробничі кооперативи (спільне виробництво) і обслуговуючі (спільне використання техніки, збут продукції, закупівля ресурсів). Кооперація дозволяє дрібним виробникам об'єднати ресурси для підвищення конкурентоспроможності.	Кооперативне об'єднання «Господар» (умовний приклад) – 50 дрібних фермерів спільно придбали та використовують елеватор і молокопереробний цех, спільно продають продукцію. Загалом, в Україні прийняття Закону «Про с/г кооперацію» (2020) стимулює розвиток таких форм, особливо обслуговуючих кооперативів серед дрібних фермерів.
Фінансово-агропромислова група (ФАПГ)	Комплексне об'єднання, до складу якого входять аграрні підприємства, переробні заводи, торговельні фірми, а також фінансові установи (банки, інвестиційні компанії). Метою є концентрація фінансового та виробничого капіталу для реалізації масштабних інноваційних проєктів у АПК. Такі групи можуть формуватися навколо потужного банку, що інвестує у сільське господарство, або навпаки – агрохолдинг засновує власний банк чи страхову компанію. ФАПГ забезпечує внутрішнє фінансування та стійкість до ринкових коливань.	Приклад: агрофінансова група CFG (Continental Farmers Group), що поєднує агровиробництво з інвестиційним фондом. В українській практиці сформувався термін «фінпромагрохолдинг», коли великий фінансово-промисловий капітал проникає в АПК для диверсифікації бізнесу.

Джерело: [1, 3, 7, 11, 14, 17, 18, 21, 22].

Як видно з таблиці 2, корпоративні об'єднання в агропромисловому секторі різняться за ступенем інтеграції, цілями та принципами організації. Найбільш жорстко інтегрованими є холдинги і корпорації, де централізоване управління і єдина власність дозволяють проводити єдину стратегію. Натомість кооперативи та асоціації базуються на добровільній координації і збереженні самостійності учасників. Кожна з форм має свою нішу: холдинги ефективні для масштабних інвестицій і виходу на зовнішні ринки, кооперативи – для підтримки малих виробників і реалізації принципів взаємодопомоги.

Український досвід демонструє домінування агрохолдингів як форми корпоративного розвитку: вони забезпечують приблизно 21% сільськогосподарських угідь і значну частку експортної виручки. Найбільші аграрні корпорації країни – «МХП», «Kernel», «Укрлендфармінг», «Нібулон», «Астарта-Київ» – стали брендами,

відомими і на світовому ринку. Їхні приклади показують переваги вертикальної інтеграції та ефекту масштабу. Зокрема, «МХП» вибудував замкнутий цикл у птахівництві (від поля – до полиці магазину), «Нібулон» – успішно реалізував модель «виробництво+логістика» (власний річковий флот для експорту зерна), «Астарта-Київ» інтегрувала цукрове виробництво з вирощуванням буряків і сої та впровадила сучасні ІТ-рішення для управління. Такі успіхи підтверджують конкурентні переваги корпоративних об'єднань. Водночас у їх функціонуванні є і вразливі місця, зокрема залежність від кон'юнктури світових ринків, великий борговий тягар через кредити та єврооблігації, репутаційні ризики у разі соціально безвідповідальної поведінки.

В контексті форм корпоративних об'єднань варто підкреслити роль державної політики. Законодавство визначає організаційно-правові рамки для корпорацій (Закон «Про акціонерні товариства»), для ТОВ, для кооперативів тощо. Державні програми можуть стимулювати певні форми (напр., дотації для кооперативів чи обмеження концентрації). Наприклад, у деяких країнах діють антитрастові обмеження проти надмірної концентрації агробізнесу, квоти на володіння землею тощо. В Україні теж запроваджено ліміти на купівлю землі в одні руки. Надалі регуляторні заходи мають враховувати і економічну доцільність укрупнення виробництва, і необхідність розвитку конкуренції та підтримки дрібних господарств.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє зробити низку узагальнень щодо сутності та особливостей корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві.

Історія розвитку аграрного сектора України після переходу до ринку показує поступовий перехід від колективних форм до корпоративних. Концепція корпоративного розвитку еволюціонувала від простого створення акціонерних товариств у ході приватизації до формування потужних агропромислових холдингів, фінансово-промислових груп та інших інтеграційних структур.

Корпоративний розвиток в сільському господарстві має чіткі відмінності від промисловості чи сфери послуг. Вони зумовлені природно-технологічними особливостями (земля, сезонність), необхідністю вертикальної інтеграції (щоб подолати розриви між виробником і споживачем), важливою соціальною роллю агробізнесу для сільських територій. Великі аграрні корпорації демонструють високу конкурентоспроможність і інноваційність, водночас потребують підвищеної уваги до управління ризиками та взаємодії з громадами.

На сучасному етапі саме агрохолдинги стали провідною формою корпоративного розвитку в українському АПК. Вони акумулювали значні земельні та виробничі ресурси, що підтверджується статистикою. Ефект масштабу дозволив їм знизити витрати, впровадити технології і стати драйверами експорту. Проте надмірна концентрація викликає занепокоєння – зокрема, агрохолдинги витісняють інших виробників і можуть монополізувати місцеві ринки праці та землі.

Окрім холдингів, в агросекторі існують й інші корпоративні форми – корпорації (АТ), концерни, асоціації, кооперативи. Всі вони є інструментами об'єднання зусиль, проте з різним ступенем формалізації і цілями. Кооперативи та асоціації відіграють важливу роль у забезпеченні інтересів дрібних та середніх виробників, заповнюючи ніші, де холдинги неефективні або не зацікавлені (локальні ринки, нішеві продукти, спільні сервіси). Це доводить, що корпоративний розвиток – багатовимірне явище, і оптимальна модель аграрної економіки повинна включати співіснування та кооперацію різних форм.

Дослідження підтверджують, що корпоративні аграрні підприємства з кращими показниками управління (прозорою структурою власності, високою продуктивністю праці, фінансовою стійкістю) здатні успішніше долати кризи. В Україні приклад –

стійкість великих агрокомпаній під час економічної кризи 2014–2015 рр. і в період військових дій: попри втрати активів на окупованих територіях, вони зберегли ядро бізнесу і продовжили експорт. Таким чином, корпоративний розвиток, підкріплений належним менеджментом, є фактором підвищення загальної стійкості аграрного сектору.

Отже, корпоративний розвиток в агропромисловому виробництві є багатоаспектним явищем, що включає економічну, управлінську, соціальну та екологічну складові. Для України цей шлях розвитку агросектору дав змогу істотно наростити обсяги виробництва та експорту сільгосппродукції, інтегруватися у світову економіку. Водночас збереження довгострокової стійкості вимагає пошуку оптимального балансу між великими корпоративними гравцями і масою дрібних виробників.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у комплексному підході до аналізу корпоративного розвитку із врахуванням історичної еволюції, галузевої специфіки та організаційних форм, що дозволило систематизувати сучасні тенденції та виявити ключові проблемні зони.

Перспективними напрямами подальших досліджень є кількісна оцінка впливу корпоративної концентрації на ефективність виробництва та розвиток сільських територій (вимір ефективність vs. рівень життя на селі). Окремої уваги заслуговує дослідження механізмів державної політики, спрямованої на підтримку справедливої конкуренції та стимулювання сталого корпоративного розвитку – зокрема, антимонопольного регулювання, підтримки аграрних кооперативів, екологічного оподаткування для великих агрофірм. Практична реалізація результатів таких досліджень сприятиме формуванню збалансованої аграрної політики, що забезпечить і високу продуктивність агропромислового виробництва, і сталий розвиток сільських громад в довгостроковій перспективі.

Список літератури

1. Андрійчук В.Г. Концентрація в аграрній сфері економіки: проблемні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 303 с.
2. Блог YC.Market. Дослідження ринку та конкурентний аналіз. Топ-10 агрокомпаній заробили ₴118,1 млрд за перше півріччя 2025 року. URL: https://blog.youcontrol.market/top-10-aghrokompanii-zarobili-118-1-mlrd-za-piershie-pivrichchia-2025-roku/
3. Бородіна О.М., Прокопа І.В., Киризюк С.В., Риковська О.В. Солідарне сільське господарство як нова модель соціальної взаємодії між виробником і споживачем. *Економіка АПК.* 2019. № 11. С. 6-16.
4. Власенко Т. Сучасні тенденції розвитку корпоративних аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки».* 2023. 320(4). 49–54. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-320-4-7
5. Галицький О.М. Організаційно-економічні засади державного регулювання аграрного виробництва в Україні (теорія, методологія, практика): дис.... д-ра екон. наук: 08.00.03. Чернігів, 2018. 433 с.
6. Головний сайт про агробізнес «Latifundist.com». За час війни в Україні найбільше закрилося агропідприємств – дослідження. URL: https://latifundist.com/novosti/64663-za-chas-vijni-v-ukrayini-najbilshe-zakrilosya-agropidpriyemstv--doslidzhennya#
7. Данкевич А.Є. Вплив глобалізації економіки на формування земельних відносин у сільському госпо-дарств. *Проблеми економіки*. 2019. No 2 (40). С. 5-14.
8. Нечипоренко О.М., Немчук П.В. Тенденції розвитку та особливості управління корпоративними аграрними формуваннями в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. (5). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-09.
9. Коваленко О.В. Розвиток корпоративно-інтегрованих агроформувань: зарубіжний досвід і українська практика. *Економіка та управління*. 2011. (1). С. 117–123
10. Коваленко Т.О. Агрохолдинги у струкурі аграрних правовідносин: PRO E CONTRO. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету імені Короля Данила Галицького.* 2023. Випуск 15 (27). Том 2. DOI: https://doi.org/10.33098/2078-6670.2023.15.27.2.150-158

11. Кропивко М.М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підпри-ємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2018. Х. No 3(2). С. 113-118.
12. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України № 819-IX від 21.07.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20.
13. Пасемко Г., Таран О. Державне регулювання аграрного сектору під час війни (на прикладі Харківської області). *Економіка та суспільство*. 2023. (51). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-36
14. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України від 21.07.2020 № 819-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text.
15. Ресурсні можливості розвитку аграрного сектора економіки України: колективна монографія / [Шубравська О.В., Молдаван Л.В., Пасхавер Б.Й. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук О.В. Шубравської ; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". К., 2017. 440 с.
16. Становлення та розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації України. *Матеріали Перших Всеукраїнських громадських слухань*. К.: ННЦ "ІАЕ". 2010. 120 с.
17. Хорунжий М.Й. Сучасні вимоги до інструментарію аграрної економічної науки та практики. *Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал*. 2015. № 1. С. 96-100.
18. Шубравська О.В., Молдаван Л.В., Пасхавер Б.Й. Ресурсні можливості розвитку аграрного сектора економіки України: колективна монографія. Київ: Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2017. 440 с.
19. ETC Group & GRAIN. Top 10 agribusiness giants: corporate concentration in food & farming in 2025. URL: https://surl.li/agilwa
20. Fertő I., Bojnec Š., Iwasaki I., & Shida Y. Why do corporate farms survive in Central and Eastern Europe? *Agricultural Systems*. 2024. 218, 103965. DOI: 10.1016/j.agsy.2024.103965
21. Glauber J.W. William and Effland, Anne, United States Agricultural Policy: Its Evolution and Impact (July 20, 2016). IFPRI Discussion Paper 1543. URL: https://ssrn.com/abstract=2813385
22. Pretty J., Bharucha Z.P. Sustainable intensification in agricultural systems. *Annals of Botany.* 2014. 114(8). P. 1571–1596. DOI: 10.1093/aob/mcu205
23. Tripoli. Агрохолдинги України. URL: https://surl.li/aohhve

References

1. Andriichuk, V.H. (2017). *Concentration in the agrarian sector of the economy: problem aspects*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
2. YC.Market Blog. (2025). *Market research and competitive analysis: Top 10 agricultural companies earned ₴118.1 billion in the first half of 2025*. https://blog.youcontrol.market/top-10-aghrokompanii-zarobili-118-1-mlrd-za-piershie-pivrichchia-2025-roku/ [in Ukrainian].
3. Borodina, O.M., Prokopa, I.V., Kyryziuk, S.V., & Rykovska, O.V. (2019). Solidarne silske hospodarstvo yak nova model sotsialnoi vzaiemodii mizh vyrobnykom i spozhyvachem. *Ekonomika APK*, 11, 6–16 [in Ukrainian].
4. Vlasenko, T. (2023). Modern trends in the development of corporate agricultural enterprises. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia "Ekonomichni nauky"*, 320(4), 49–54. [in Ukrainian] https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-7
5. Halytskyi, O.M. (2018). *Organizational and economic principles of state regulation of agricultural production in Ukraine (theory, methodology, practice)*: doctoral dissertation. Chernihiv [in Ukrainian].
6. Latifundist.com. (2024). *During the war in Ukraine, the largest number of agricultural enterprises closed – study*. https://latifundist.com/novosti/64663-za-chas-vijni-v-ukrayini-najbilshe-zakrilosya-agropidpriyemstv--doslidzhennya# [in Ukrainian].
7. Dankevych, A.Ye. (2019). The impact of economic globalization on the formation of land relations in agriculture. *Problemy ekonomiky*, 2(40), 5–14 [in Ukrainian].
8. Nechyporenko, O.M., & Nemchuk, P.V. (2022). Trends and peculiarities of managing corporate agricultural formations in Ukraine. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, (5). [in Ukrainian] https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-09
9. Kovalenko, O.V. (2011). Development of corporate-integrated agro-formations: foreign experience and Ukrainian practice. *Ekonomika ta upravlinnia*, (1), 117–123 [in Ukrainian].
10. Kovalenko, T.O. (2023). Agroholdings in the structure of agrarian legal relations: *PRO et CONTRA. Naukovo-informatsiinyi visnyk Ivano-Frankivskoho universytetu imeni Korolia Danyla Halytskoho*, 15(27), Vol. 2. [in Ukrainian] https://doi.org/10.33098/2078-6670.2023.15.27.2.150-158
11. Kropyvko, M.M. (2018). Theoretical foundations of strategic management of agricultural enterprise development. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 3(2), 113–118 [in Ukrainian].

12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2020). *Law of Ukraine "On Agricultural Cooperation" No. 819-IX of July 21, 2020*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20 [in Ukrainian].
13. Pasemko, H., & Taran, O. (2023). State regulation of the agrarian sector during the war (on the example of Kharkiv region). *Ekonomika ta suspilstvo*, (51). [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-36
14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2020). *On Agricultural Cooperation: Law of Ukraine No. 819-IX of July 21, 2020*. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text [in Ukrainian].
15. Shubravska, O.V. (Ed.). (2017). *Resource potential for the development of Ukraine's agrarian sector: Collective monograph.* Kyiv: Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy [in Ukrainian].
16. *Formation and development of agricultural service cooperation in Ukraine.* (2010). Proceedings of the First All-Ukrainian Public Hearings. Kyiv: NNTs "IAE" [in Ukrainian].
17. Khorunzhyi, M.Y. (2015). Modern requirements for the tools of agrarian economic science and practice. *Ekonomika APK: mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychyi zhurnal*, 1, 96–100 [in Ukrainian].
18. Shubravska, O.V., Moldavan, L.V., & Paskhaver, B.Y. (2017). *Resource potential for the development of Ukraine's agrarian sector: Collective monograph*. Kyiv: Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy [in Ukrainian].
19. ETC Group & GRAIN. (2025). *Top 10 agribusiness giants: Corporate concentration in food and farming in 2025*. https://surl.li/agilwa [in English].
20. Fertő, I., Bojnec, Š., Iwasaki, I., & Shida, Y. (2024). Why do corporate farms survive in Central and Eastern Europe? *Agricultural Systems*, 218, 103965. [in English] https://doi.org/10.1016/j.agsy.2024.103965
21. Glauber, J.W., & Effland, A. (2016). *United States Agricultural Policy: Its Evolution and Impact*. IFPRI Discussion Paper 1543. https://ssrn.com/abstract=2813385 [in English].
22. Pretty, J., & Bharucha, Z.P. (2014). Sustainable intensification in agricultural systems. *Annals of Botany*, 114(8), 1571–1596. [in English] https://doi.org/10.1093/aob/mcu205
23. Tripoli. *Agroholdings of Ukraine*. Available at: https://surl.li/aohhve [in Ukrainian].

Andrii Tatarchenko, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

The Essence and Features of Corporate Development in Agroindustrial Production

The purpose of the study is to explore the essence and evolution of the concept of corporate development in agro-industrial production, to identify the specific features of corporate development in agriculture, and to systematize the main forms of corporate associations in the agro-industrial complex (AIC).

The article analyzes the stages of formation of corporate relations in the agricultural sector. It is determined that corporate development in agriculture has specific features caused by dependence on land as the main resource, the seasonality of production, the need for risk diversification, and the implementation of vertical integration under the "from field to table" model. The paper examines scientific approaches of domestic and foreign scholars to the functioning of agricultural corporations and summarizes the results of research on the growth trends of agroholdings, their impact on the socio-economic development of rural areas, production efficiency, and export potential. Statistical indicators of the dynamics of the number of agroholdings, the area of land they use, and their share in Ukraine's total land fund for 2007–2024 have been analyzed. It was established that the war became a factor of deep transformation of the corporate agricultural sector: the reduction in land banks and the number of enterprises was followed by adaptive growth in 2023–2024.

In summary, corporate development in the AIC is a multidimensional phenomenon encompassing economic, managerial, social, and environmental aspects. In Ukraine, it has contributed to the growth of production and exports as well as integration into the global economy; however, maintaining long-term stability requires finding a balance between large corporations and small producers. Prospects for further research include a quantitative analysis of the impact of corporate concentration on production efficiency and rural development, as well as the study of state mechanisms for supporting fair competition, cooperation, and sustainable development. The practical implementation of these approaches will contribute to the formation of a balanced agricultural policy that combines high productivity with the social sustainability of rural communities.

corporate development, agro-industrial production, agroholding, corporation, cooperation, integration, resilience, war, competitiveness, sustainable development

Одержано (Received) 20.10.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 30.10.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 338.482.2 **JEL Classification: L83, L14**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).179-183

І.О. Єрмаков, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків,Україна

Забезпечення економічної безпеки туристичної галузі: роль та функції держави

Стаття присвячена визначенню ролі та функцій держави щодо забезпечення економічної безпеки туристичної галузі. Зокрема, визначено пріоритети державної підтримки туристичної галузі; проаналізовано напрями впливу туристичної галузі на економіку; виокремлено першочергові шляхи розвитку туристичної галузі в контексті забезпечення її економічної безпеки.

Підкреслено, що доцільним є виявлення джерела надходження коштів, що забезпечує розширення бази оподаткування, в рамках економіки України. З цією метою у розрізі політики економічної безпеки галузі туризму необхідно змінити пріоритети на середньостроковий період та зосередити підтримку держави в межах наступних критеріїв: підвищення витрат на розвиток; привабливість для інвесторів; висока прибутковість за коротких термінів самоокупності; збільшення бази оподаткування; залучення іноземних споживачів.

Проаналізовано прямий та опосередкований вплив туризму на економіку. Зокрема, при прямому впливі відбувається збільшення бази оподаткування та рівня зайнятості. Зростає рівень добробуту населення, зокрема, і за допомогою появи тимчасових (сезонних) робочих місць, що дозволить знизити рівень трудової міграції, оскільки окремі категорії економічно активного населення, передусім студенти, отримають можливість підробітку протягом літнього сезону. Непрямий вплив туризму полягає у розвитку допоміжної інфраструктури та суміжних галузей сектора послуг (готельний бізнес, ресторанна справа, транспорт тощо).

Акцентовано увагу на тому, що кошти в розвиток найбільш капіталомістких напрямів туризму може бути виділено зі збільшенням доходів державного бюджету з допомогою розвитку гірського туризму. Можливо, на початковому етапі доцільно ухвалити законопроєкт, що регламентує спрямування надходжень зі сфери туризму виключно на розвиток самого туризму.

туристична галузь, економічна безпека, ринкова економіка, держава.

Постановка проблеми. Ринкова економіка, незважаючи на велику кількість її позитивних рис, не здатна автоматично регулювати всі процеси соціального й економічного характеру в інтересах як кожного громадянина, так і всього суспільства.

У приватного бізнесу немає зацікавленості щодо вкладання капіталу в такі галузі та проєкти, які не приносять достатньо високого прибутку, зокрема, у туристичну галузь, але для суспільства це просто життєво необхідно, якщо держава не має можливості забезпечення для цього відповідних умов.

Складна економічна ситуація в нашій країні, що, окрім високого ступеня ризиків через повномасштабне вторгнення, а також руйнування критично важливої інфраструктури, також характеризується слабким зростанням виробництва, інфляцією, соціальною напруженістю в суспільстві, що, своєю чергою, зумовлено слабким, а часом і некомпетентним втручанням держави в економічні процеси. Саме ці чинники викликають певні проблеми економічної безпеки туристичної галузі. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що питанням економічного розвитку туристичної галузі присвячено численні праці вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків. В них, зокрема, здійснюється розгляд умов та чинників, котрі визначають розвиток регіональної рекреаційно-туристичної діяльності та надається низка практичних рекомендацій відносно модернізації управління потенціалом туристично-рекреаційного кластеру [3, с. 177–185]; дослідження змісту

© І.О. Єрмаков, 2025

інвестиційної привабливості туристичної сфери як комплексу факторів мікро- та макрорівня, котрі впливають на формування загального уявлення потенційного інвестора на поточні стан та рівень розвитку туристичної сфери на рівні певної країни та таким чином уможливлюють розуміння ступеня її інвестиційної привабливості [4, с. 7–13]; окремі сектори туристичної галузі щодо статистичних даних, котрі характеризують динаміку розвитку підприємств готельно-ресторанного комплексу [7, с. 42–46]. Це свідчить про відсутність єдиного теоретико-методологічного підходу до дослідження специфіки функціонування туристичної галузі, що зумовлює необхідність вироблення єдиного комплексного підходу до теоретичного обґрунтування та вироблення практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки туристичної галузі.

Постановка завдання. Метою роботи є визначення ролі та функцій держави щодо забезпечення економічної безпеки туристичної галузі.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання визначити пріоритети державної підтримки туристичної галузі; - проаналізувати напрямки впливу туристичної галузі на економіку; виокремити першочергові шляхи розвитку туристичної галузі в контексті забезпечення її економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою розуміння ролі та функцій держави щодо забезпечення економічної безпеки туризму, перш за все, необхідно виділити значні фінансові кошти для розвитку туристичної інфраструктури та завершення процесу формування розвинених ринкових інституцій у цій сфері. Відповідно, з метою забезпечення економічної безпеки туристичної галузі, особливо щодо зеленого туризму, необхідно надавати реальну та відчутну допомогу сільськогосподарським виробництвам. Слід при цьому зазначити, що вливання іноземного капіталу в туристичну галузь та водночас передача прав на організацію діяльності у цій сфері іноземцям не відповідають стратегічним інтересам України у сфері забезпечення національної безпеки. Держава має спроможна сама фінансувати стратегічно значущі проєкти, для чого також необхідно збільшити доходи державного бюджету [3; 6].

Зі сказаного випливає, що доцільним є виявлення нових альтернативних джерел надходження коштів до державного бюджету в рамках економіки України. З цією метою у розрізі політики економічної безпеки галузі туризму необхідно змінити пріоритети на середньостроковий період та зосередити підтримку держави в межах наступних критеріїв:

1) підвищення витрат на розвиток;
2) привабливість для інвесторів;
3) висока прибутковість за коротких термінів самоокупності;
4) збільшення бази оподаткування;
5) залучення іноземних споживачів [4; 7].

У цьому зв’язку слід докладніше визначити, яким чином розвиток туризму може вплинути на систему економічної безпеки України і туристична галузь відповідає економічним і національним інтересам в цілому для країни. Для цього потрібно провести аналіз за двома напрямками:

1) оцінити економічну привабливість туризму з погляду перспектив економічного розвитку та розширення бази оподаткування, тобто визначити, чи призведе розвиток туристичної галузі до збільшення доходів державного бюджету в міру, достатню для досягнення цілей політики економічної безпеки та створення точок зростання у стратегічно важливих галузях;

2) визначити, яким чином розвиток туризму може вплинути на систему

забезпечення економічної безпеки і які загрози економічній безпеці можуть виникнути [3; 4].

Світова практика свідчить, що розвиток туристичної галузі є надзвичайно вигідним для економіки. Більшість країн світу вже усвідомила можливості, які дає розвиток туризму, і намагається якнайповніше використовувати свій потенціал для залучення іноземних туристів, а отже, і їх коштів в економіку. Таким чином, спираючись на світовий досвід, можна сказати, що і для України розвиток туризму за сприятливих безпекових умов може послужити тим фактором, який дасть поштовх до розвитку економіки в цілому, збільшення зайнятості (і, як наслідок, скорочення бідності), залучення фінансових засобів тощо.

Слід виділити два напрями впливу туризму на економіку: прямий та опосередкований. Зокрема, при прямому впливі відбувається збільшення бази оподаткування та рівня зайнятості. Зростає рівень добробуту населення, зокрема, і за допомогою появи тимчасових (сезонних) робочих місць, що дозволить знизити рівень трудової міграції, оскільки окремі категорії економічно активного населення, передусім студенти, отримають можливість підробітку протягом літнього сезону [3; 7].

Непрямий вплив туризму полягає у розвитку допоміжної інфраструктури та суміжних галузей сектора послуг (готельний бізнес, ресторанна справа, транспорт тощо).

У економіці під туризмом розуміється особливий вид послуг, які виробляються і реалізуються організаціями, котрі мають у своєму розпорядженні ресурси, які мають назву туристичні. Особливо слід наголосити на тому, що туризм є екологічно чистою формою господарювання. Отже, можна стверджувати, що розвиток туризму, з одного боку, сприяє збереженню природних ресурсів та культурної спадщини та, з іншого боку, створює можливості для забезпечення здоров'я нації та пропаганди здорового способу життя.

Сказане підтверджує, що, з одного боку, необхідно розвивати туристичну галузь України і, з іншого боку, вона має для цього можливості та ресурси за сприятливих безпекових умов. Україна одночасно поєднує наявність помірного клімату та природних ресурсів (гори, мінеральні джерела) з історичним та культурним багатством. Наявність подібних ресурсів сприяє розвитку не будь-якої окремої форми туризму, а одночасно кількох форм, що залучають як туристів представників різних груп населення з різних країн, що є безперечною конкурентною перевагою країни. Також перевагою в зазначених умовах є низька вартість робочої сили в країні, що дозволить пропонувати туристичні послуги за привабливими цінами [6; 9].

Сказане дозволяє зробити висновок, що в рамках політики економічної безпеки туристичної галузі першочерговим завданням є розвиток саме гірського туризму, оскільки цей процес вимагає відносно малих витрат, основну частку яких становитиме формування мережі туристичних баз. Однак, враховуючи те, що система гірських баз відпочинку в Україні була добре розвинена раніше, основні витрати будуть пов'язані з її реконструкцією та відновленням, що за орієнтації на середній клас споживача значно скоротить витрати.

Найбільше значення при розвитку гірського туризму має грамотне інвестування та правильний вибір об'єктів для розвитку. Немає необхідності створювати щось нове, оскільки туристична система вже створена. На даному етапі потрібно забезпечити її відновлення та модернізацію відповідно до запитів сучасних туристів. Разом із тим, загрозою розвитку туристичної галузі є відсутність кваліфікованих кадрів, здатних забезпечити виконання необхідних завдань. Тому на початкових етапах розвитку необхідно визначити, чи потрібно запрошувати для цих цілей іноземних фахівців, чи є можливість здійснити перепідготовку власних [3; 4].

Кошти в розвиток найбільш капіталомістких напрямів туризму може бути виділено зі збільшенням доходів державного бюджету з допомогою розвитку гірського туризму. Можливо, на початковому етапі доцільно ухвалити законопроєкт, що регламентує спрямування надходжень зі сфери туризму виключно на розвиток самого туризму.

Враховуючи те, що для населення багатьох країн світу все більший інтерес представляє вивчення історії та культури інших народів, а Україна зберігає унікальні культурні традиції та має багату історію, ще один напрямок туризму, який має гарний потенціал для розвитку, – це культурний туризм. Понад те, в гірських регіонах країни досі зустрічаються поселення, життя і побут у яких змінювався століттями. Це дозволяє розвивати специфічний вид туризму – етнічний туризм.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в сучасних умовах формування ринкових відносин ключовим завданням є забезпечення інвестування туристичної галузі не тільки з боку держави, а й з боку приватних підприємців. Своєю чергою, з боку держави має бути забезпечена економічна стабільність та передбачуваність щодо розвитку. В умовах високих темпів інфляції, та, відповідно, високих кредитних банківських ставок, обсяги інвестицій, особливо щодо середньострокових та довгострокових проєктів, суттєво зменшуються, оскільки очевидна наявність теоретичної залежності обсягів інвестицій від величини ставки відсотку банків, відповідно до якої обсяг інвестиційних вкладень тим нижчий, чим вищим є банківський відсоток.

Задля забезпечення економічної безпеки туристичної галузі України визначено пріоритети її державної підтримки, зокрема: підвищення витрат на розвиток; забезпечення привабливості для інвесторів; підтримка високої прибутковість за коротких термінів самоокупності; залучення іноземних споживачів. У цьому зв'язку запропоновано в рамках політики економічної безпеки туристичної галузі першочерговим завданням держави вважати розвиток гірського туризму через ухвалення законопроєкту, що регламентує спрямування надходжень зі сфери туризму виключно на його розвиток.

В якості перспектив подальших досліджень пропонується з'ясування специфіки розвитку культурного, зокрема, етнічного туризму. Зважаючи на наявність унікальних культурних традицій українського населення саме ці різновиди туризму могли б стати привабливими для іноземних споживачів туристичних послуг та супутніх товарів у повоєнний період, що, відповідно, дозволило б збільшити надходження від туристичної галузі до місцевих та державного бюджету.

Список літератури

1. Ахмедова О. О. Теоретичні та прикладні засади державної політики у сфері забезпечення безпеки туристичної галузі (вітчизняний та закордонний досвід). *Публічне урядування*. 2022. № 2 (30). С. 10–15.
2. Заваріка Г. М., Денищенко Л. В. Концепція безпеки як основа маркетингової діяльності туристичних та готельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 71. С. 16–22.
3. Козійчук О. Кіт М. Регіональний вектор як імператив сталого розвитку туристично-рекреаційного кластеру. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 177–185.
4. Кондрацька Л. Інвестиційна привабливість індустрії туризму в теперішніх умовах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 4(71). С. 7–13.
5. Леоненко Н. А., Домбровська С. М. Державне регулювання розвитку туристичної інфраструктури України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України: зб. наук. пр.* Х.: Вид-во НУЦЗУ, 2020. Вип. 1 (12). С.134–141.
6. Носирєв О., Деділова Т. Токар, І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. № 1(26). С. 55–68.

7. Романуха О., Халілова-Чуваєва Ю., Хаврова К, Коваленко О. Динаміка розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 42–46.
8. Ткач В. О. Сутність і специфіка економічної безпеки в індустрії туризму. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 33–38.
9. Фесенко Г. Осадчий А. Значення колективних засобів розміщення та готельної індустрії у розвитку сфери туризму України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. С. 60–65.

References

1. Akhmedova, O. O. (2022). Theoretical and applied principles of state policy in the field of ensuring the security of the tourism industry (domestic and foreign experience). *Publichne uriaduvannia*, 2 (30), 10–15. [In Ukrainian].
2. Zavarika H. M. & Denyschenko, L. V. (2021). The concept of safety as the basis of marketing activities of tourism and hotel enterprises. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 71, 16–22. [in Ukrainian].
3. Koziichuk, O., & Kit, M. (2025). Regional vector as an imperative for sustainable development of the tourist and recreational cluster. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 1(77), 177–185 [in Ukrainian].
4. Kondratska, L. (2021). Investment attractiveness of the tourism industry in the current conditions. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 4(71), 7–13 [in Ukrainian].
5. Leonenko, N. A. & Dombrovska, S. M. (2020). State regulation of the development of tourism infrastructure of Ukraine. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy*, 1 (12), 134-141. [In Ukrainian].
6. Nosyriev, O., Dedilova, T., & Tokar, I. (2022). Development of tourism and hospitality industry in the strategy of post-conflict economic recovery in Ukraine. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 1(26), 55–68 [in Ukrainian].
7. Romanukha, O., Khalilova-Chuvaieva, Yu., Khavrova, K, & Kovalenko, O. (2021). Dynamics of the hospitality industry in Ukraine on the example of the hotel and restaurant industry. *Ekonomika ta derzhava*, 2, 42–46 [in Ukrainian].
8. Tkach, V. O. (2019). The essence and specifics of economic security in the tourism industry. *Ukrayinskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky* 4, 3, 33–38. [In Ukrainian].
9. Fesenko, H., & Osadchyi, A. (2021). Importance of collective means of accommodation and hotel industry in the development of tourism in Ukraine. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 23, 60–65 [in Ukrainian].

Ivan Yermakov, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

Ensuring of the Economic Security of the Tourism Industry: the Role and Functions of the State

The paper defines the role and functions of the state to ensure the economic security of the tourism industry. In particular, the priorities of state support for the tourism industry are determined; the directions of influence of the tourism industry on the economy are analyzed; the priority ways of development of the tourism industry in the context of ensuring of its economic security are allocated.

It is emphasized that it is expedient to identify the source of receipt of funds, that ensures the expansion of the tax base, within the framework of the economy of Ukraine. To this end, in the context of the economic security policy of the tourism industry, it is necessary to change priorities for the medium term and focus state support within the following criteria: increasing of development costs; attractiveness for investors; high profitability in short terms of self-sufficiency; increase in the tax base; attracting foreign consumers.

The direct and indirect influence of tourism on the economy is analyzed. In particular, with direct impact, there is an increase in the tax base and employment level. The level of well-being of the population is growing, in particular, through the emergence of temporary (seasonal) jobs, which will reduce the level of labor migration, since certain categories of the economically active population, primarily students, will have the opportunity to work part-time during the summer season. The indirect impact of tourism is the development of auxiliary infrastructure and related sectors of the service sector (hotel business, restaurant business, transport, etc.).

The attention is focused on the fact that funds for the development of the most capital-intensive areas of tourism can be allocated with an increase in state budget revenues through the development of mountain tourism. Perhaps, at the initial stage, it is advisable to adopt a bill regulating the direction of revenues from the tourism sector exclusively for the development of tourism itself.

tourism industry, economic security, market economy, state.
Одержано (Received) 07.10.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 22.10.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК: 339.5 **JEL Classification: F40**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).184-190

Д.С. Насипайко, доц., канд. екон. наук
В.О. Решетов, доц., канд. екон. наук
О.М. Соколовська, доц., канд. філол. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Митна справа як ключовий інструмент регулювання міжнародної торгівлі

Метою цієї статті є всебічне дослідження ролі митної справи у формуванні ефективного механізму регулювання міжнародної торгівлі в умовах сучасних трансформацій, зумовлених глобалізацією, євроінтеграційними прагненнями України, цифровою модернізацією та викликами воєнного часу. У центрі уваги авторського аналізу перебуває митна система як багатофункціональний інструмент державної політики, що поєднує фіскальні, регуляторні, безпекові та адміністративні функції. Обґрунтовано актуальність митної реформи як чинника зміцнення економічної безпеки держави, забезпечення прозорості зовнішньоекономічної діяльності, наповнення бюджету та виконання міжнародних зобов'язань.

У межах дослідження проведено огляд нормативно-правової бази, що регулює митну справу в Україні, а також міжнародних документів, які визначають напрям її гармонізації з європейськими стандартами, зокрема положення Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, Конвенції Кіото, актів Світової організації торгівлі і Всесвітньої митної організації. Проаналізовано функціональні особливості діяльності митних органів, включаючи їхню фіскальну, регуляторну, захисну, безпекову й аналітичну складові. Особлива увага приділена динаміці зовнішньоекономічних показників у 2020–2024 роках, зокрема впливу повномасштабного вторгнення РФ на обсяги експорту, імпорту та митних надходжень.

У результаті дослідження зроблено висновок, що митна справа в сучасній Україні є не лише елементом державного контролю, а й стратегічним ресурсом у боротьбі за економічну стійкість, ефективність торгівлі, залучення інвестицій та інтеграцію до глобальних ринків. Попри суттєві позитивні зрушення, у системі залишаються численні проблеми: надмірна бюрократизація, нестача технічних ресурсів, корупційні ризики та фрагментарна цифровізація. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі ефективності впроваджених змін, розробці моделей адаптації митної системи до умов воєнного та післявоєнного періоду, а також вивченні зарубіжного досвіду митного адміністрування.

митна справа, митна політика, митне регулювання, митні платежі, міжнародна торгівля, зовнішньоекономічна діяльність, зовнішньоекономічні відносини

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та євроінтеграційного курсу України митна справа набуває особливої ваги як складова державної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Митниця вже давно перестала бути виключно фіскальним органом — натомість вона трансформується у багатофункціональний інструмент економічного регулювання, безпеки, контролю та модернізації. Водночас функціонування митної системи України залишається складним та неоднозначним: з одного боку, є очевидний поступ у напрямку цифровізації, гармонізації з європейськими стандартами, автоматизації процесів; з іншого — існують суттєві проблеми, пов'язані з бюрократизованістю процедур, недостатнім технічним забезпеченням і корупційними ризиками.

Актуальність проблематики зумовлена кількома ключовими чинниками. По-перше, митна система є критично важливою для наповнення державного бюджету, особливо в умовах війни, коли інші джерела доходів істотно скоротились. По-друге, ефективне митне адміністрування прямо впливає на економічну безпеку країни, забезпечуючи захист внутрішнього ринку від контрабанди, недобросовісної конкуренції та

© Д.С. Насипайко, В.О. Решетов, О.М. Соколовська, 2025

незаконного переміщення товарів. По-третє, гармонізація митного законодавства з нормами ЄС та інтеграція в систему міжнародної торгівлі є стратегічними пріоритетами України, реалізація яких потребує ефективних механізмів митного регулювання. Таким чином, постає потреба оцінки перспектив розвитку митної справи в контексті міжнародної торгівлі, євроінтеграції, цифрової трансформації та загроз, пов'язаних із воєнним станом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючу зацікавленість дослідників проблематикою митної справи. Сутність ключових понять і категорій у цій сфері висвітлюється в наукових працях Авер'янова В. Б., Бикова І. О., Бліщук К. М., Борси В. В., Виноградова Г. М., Волковського Є. І., Гребельника О. П., Денисенко С. І., Ємця А. В., Железняк Н. А., Забігайло В. К., Іщук М. А., Ківалова С. В., Коломієць Г. Б., Лепехи М. О., Мазур А. В., Микитенко Т. В., Пашка П. В., Пислиці А. В., Сторожука О. В., Сушкової О. Є., Тімошенко Н. М., Шевчука С. В. та ін. Зокрема, монографія Бикова І. О. присвячена важливій темі, яка потребує пильної уваги як науковців, так і практиків з метою вдосконалення нормативно-правової бази та підвищення результативності реалізації державної митної справи. Запропоновані в дослідженні адміністративно-правові підходи до застосування та тлумачення правових норм є своєчасними й доцільними для розробки нормативно-правових актів у сфері митного права та міжнародної торгівлі [1]. В статті Бліщук К. М. досліджується питання вдосконалення митної політики України в умовах сучасних викликів, з урахуванням європейських орієнтирів розвитку. Розглянуто ключові нормативно-правові акти, що регулюють митні відносини в державі. Здійснено аналіз актуальних проблем і порушень у митній сфері. Обґрунтовано необхідність впровадження цифрових технологій у митні процеси та висвітлено основні переваги їх діджиталізації [2]. У колективній монографії [6] досліджено міжнародні стандарти, що регулюють митну сферу, та визначено провідні тенденції еволюції підходів до митного контролю й оформлення. Представлено рекомендації щодо удосконалення митних процедур в Україні з урахуванням вимог світових норм. Визначено основні принципи та напрями розвитку діяльності спеціалізованих підрозділів митних органів, які відповідають за здійснення контролю та оформлення митних операцій.

Є очевидною недостатність та необхідність продовження досліджень сучасного стану митної справи в Україні, її функціональних можливостей та обмежень. Наукове осмислення цих питань є важливим кроком до створення ефективної, прозорої та безпечної системи митного адміністрування, здатної відповідати викликам сучасності та сприяти зміцненню економічного потенціалу держави.

Постановка завдання. Метою даної статті є всебічне дослідження ролі митної справи у формуванні ефективного механізму регулювання міжнародної торгівлі, з урахуванням сучасних викликів та напрямів реформування.

З огляду на мету статті, можна сформулювати такі завдання дослідження:

– охарактеризувати сутність митної справи як інституційного явища в правовому, економічному та адміністративному аспектах;

– дослідити роль митної служби у забезпеченні економічної безпеки та наповненні державного бюджету, особливо в умовах воєнного стану та політичної нестабільності;

– визначити перспективи розвитку митної політики України в контексті міжнародної торгівлі, інвестиційної привабливості та інтеграції до глобальної економічної системи.

Виклад основного матеріалу. Митна справа охоплює систему заходів державного впливу на переміщення товарів, капіталу, послуг та людей через митний кордон. У законодавстві України митна справа визначається як сукупність методів і

засобів, які забезпечують реалізацію державної митної політики. З правової точки зору, це інститут публічного права, що регулює правовідносини у сфері зовнішньоекономічної діяльності. З економічної точки зору, митна справа є інструментом впливу на платіжний баланс, торговельні потоки, валютний ринок і конкурентоспроможність національної економіки.

На сьогодні євроінтеграційні прагнення України становлять один із ключових напрямів її розвитку та формування зовнішньоекономічної стратегії. У цьому контексті відбуваються зміни в підходах до ведення економічної, соціальної й політичної діяльності, а митна політика виступає вагомим інструментом для забезпечення стабільного функціонування всіх сфер суспільного життя. Саме система митних відносин сприяє посиленню міжнародної взаємодії, розширенню торговельних зв'язків, наповненню державного бюджету через митні надходження та утвердженню позицій України на світовій арені [2].

Серед основних функцій митних органів слід виокремити:

– фіскальну — справляння мит, податків і зборів;

– регуляторну — вплив на структуру імпорту та експорту;

– захисну — обмеження ввезення небезпечної, контрабандної або неконкурентної продукції;

– безпекову — протидія незаконному переміщенню товарів, включно зі зброєю, наркотиками, культурними цінностями;

– статистичну — забезпечення достовірної інформації про зовнішню торгівлю.

Через ефективне митне регулювання держава забезпечує захист внутрішнього ринку від контрабанди, нелегального імпорту та експорту, а також від недобросовісної конкуренції. Сучасна митниця — це не лише орган збирання митних платежів, а й важливий інструмент економічної політики, що дозволяє регулювати зовнішньоторговельні потоки, підтримувати стратегічні галузі, а також забезпечувати дотримання міжнародних стандартів і зобов'язань. Особливої ваги діяльність митних органів набуває в умовах воєнного стану або політичної нестабільності, коли зростає потреба у захисті критично важливих ресурсів та інтересів держави.

Таким чином, митна служба є гарантом стабільності державного бюджету, правової прозорості зовнішньоекономічної діяльності та інструментом запобігання економічним загрозам ззовні. Її роль у формуванні безпечного економічного середовища є незамінною для розвитку та збереження суверенітету країни. Митна служба – ключовий бар'єр проти нелегального переміщення товарів, ухилення від оподаткування, фінансових махінацій. Ефективне митне адміністрування дозволяє зменшити корупційні ризики, підвищити прозорість торгівлі та залучити іноземні інвестиції.

Митне регулювання відіграє ключову роль у забезпеченні реалізації зовнішньоекономічної політики держави. Основними інструментами є:

1) тарифні: мита, акцизи, збори;

2) нетарифні: квоти, ліцензування, технічне регулювання;

3) інституційні: угоди про вільну торгівлю, митні союзи, преференційні режими.

Митна політика формується не лише на національному рівні, а й у рамках міжнародних зобов'язань. Серед ключових документів:

- Угода СОТ про сприяння торгівлі (TFA), яка передбачає спрощення та уніфікацію митних процедур;

- Конвенція Кіото (переглянута) — встановлює стандарти митного адміністрування;

- нормативні акти Всесвітньої митної організації (ВМО) — стандартизують форми декларування, обміну інформацією та взаємодії митних служб.

Кожна держава, враховуючи економічні інтереси, розробляє власну митну стратегію. Основні практики:

– диференціація ставок мит залежно від походження товару;
– антидемпінгові мита та компенсаційні заходи;
– електронне декларування та автоматизовані системи управління ризиками.

В умовах цифрової трансформації митниці багатьох країн впроваджують електронні сервіси, мобільні застосунки, штучний інтелект для аналітики ризиків.

На сьогодні митна система України перебуває у стані реформування. Основні проблеми:

– бюрократизація процедур, надмірна кількість документів;
– корупційні ризики при митному оформленні;
– нестача сучасної техніки та аналітичних інструментів.

Попри це, позитивні зрушення також очевидні: оптимізація класифікації товарів, розширення міжнародної співпраці митної служби.

Україна розташована в центрі Європи, що відкриває перед нею широкі перспективи для перетворення на важливий торговельний хаб континенту завдяки своєму транзитному й транспортному потенціалу. Процес гармонізації митного законодавства України з нормами Європейського Союзу здебільшого зосереджується на вдосконаленні вітчизняних стандартів, правил і нормативів, які слугують основою для реалізації та застосування права. Як потужне регіональне економіко-політичне об’єднання, ЄС істотно впливає на формування та розвиток митної політики України [1, с. 10].

У таблиці 1 наведено динаміку основних показників, що характеризують розвиток міжнародної торгівлі та митних платежів.

Таблиця 1 – Динаміка основних показників, що характеризують розвиток міжнародної торгівлі та митних платежів

Рік	Експорт товарів (млрд дол.)	Імпорт товарів (млрд дол.)	Товарообіг (млрд дол.)	Надходження митних платежів до бюджету (млрд грн)
2020	73,3	73,3	146,6	304,6
2021	68,2	73,3	141,5	301,2
2022	12,9	12,95	25,85	300,8
2023	36,19	63,56	99,75	460
2024	41,6	70,7	112,3	471

Джерело. Складено авторами на підставі [3, 5].

Аналізуючи дані таблиці 1, варто коротко окреслити такі ключові моменти. В 2020–2021 роках – активний торгівельний рух до війни, митні платежі стабільні, лише трохи скоротилися у відношенні частки в бюджеті. В 2022 році – різкий обвал зовнішньої торгівлі через повномасштабне вторгнення (імпорт знизився на понад 80 %, експорт — на 81 %) при практично незмінному рівні митних надходжень в гривні — наслідок девальвації і запроваджених пільг і звільнень від мит під час війни. В 2023–2024 роках – поступове відновлення торгівлі. За 2023 експорт досяг 36,2 млрд дол., а імпорт — 63,6 млрд дол. При цьому митні платежі в 2023 склали близько 460 млрд грн. У 2024 році експорт−імпорт збільшились, а загальний річний обсяг митних надходжень склав близько 471 млрд грн.

У період з січня по червень 2025 року до державного бюджету надійшло 318,5 млрд грн у вигляді митних платежів. Це на 13,4% (або на 37,6 млрд грн) більше, ніж у відповідному періоді 2024 року [5].

Україну розглядали як перспективний ринок для продукції з країн ЄС, тоді як українські підприємства очікували отримати переваги від скасування більшості

тарифних бар'єрів на ринку ЄС. Переговори щодо Угоди про асоціацію розпочалися у 2008 році, одним із ключових компонентів якої є зона поглибленої та всеохоплюючої вільної торгівлі (ПВЗВТ). ПВЗВТ передбачає не лише зниження митних зборів, а й масштабну гармонізацію українських норм та стандартів із нормами та стандартами ЄС [8, с. 280].

Запровадження у 2016 році системи «єдиного вікна» та подальший розвиток концепції «електронної митниці» суттєво трансформували умови роботи суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Завдяки цим нововведенням підприємства отримали більше можливостей для самостійного здійснення митних процедур, що, у свою чергу, зменшило потребу в послугах митних посередників. У результаті спостерігається зниження кількості великих платників податків серед користувачів посередницьких послуг, оскільки представники великого бізнесу дедалі частіше залучають власних митних фахівців і набувають статусу авторизованих економічних операторів [4].

Митниця відіграє ключову роль у забезпеченні національної економічної безпеки, оскільки вона є важливим елементом державної системи контролю за переміщенням товарів, капіталів та ресурсів через кордон. Основні зусилля були зосереджені на таких напрямах:

– оптимізація митних процедур щодо ввезення гуманітарної допомоги, зброї, військової техніки, енергетичних ресурсів і товарів критичного імпорту, що сприяло швидшому постачанню необхідних вантажів на територію країни;

– впровадження тимчасових обмежень і заборон на експорт окремих товарів стратегічного значення з метою задоволення внутрішніх потреб держави;

– розширення співпраці з митними органами країн Європейського Союзу та Великої Британії для ефективної боротьби з обхідними схемами санкцій і контрабандними потоками з боку росії [7].

Вже сьогодні:

– Україна адаптує положення Митного кодексу ЄС;
– відбувається приєднання до Конвенції про спільний транзит;
– зростає роль електронної системи обміну даними з митними органами ЄС.

Україна активно впроваджує ІТ-рішення в митному адмініструванні:

– електронне декларування стало обов'язковим для більшості операцій;
– впроваджується система автоматизованого аналізу ризиків;
– створюється інформаційна інфраструктура «митниця без паперу»;
– застосування штучного інтелекту, аналізу великих масивів даних (Big Data), блокчейн-технологій — перспективні напрями для прозорого та ефективного контролю.

Висновки та перспективи досліджень. Проведене дослідження засвідчує, що митна справа відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки держави, формуванні ефективної зовнішньоекономічної політики та реалізації євроінтеграційного курсу України. Вона трансформувалася з фіскального інструмента у комплексну систему регуляторного, безпекового та аналітичного характеру, яка охоплює як національні, так і міжнародні аспекти торгівлі. Особливої ваги митна система набуває в умовах воєнного стану, коли важливою є мобілізація бюджетних ресурсів, протидія контрабанді та збереження торговельної стабільності в умовах кризи.

Попри позитивні зрушення у сфері цифровізації, автоматизації процедур та наближення до європейських стандартів, українська митна система все ще стикається з низкою викликів. До них належать високий рівень бюрократизації, недосконаліть технічного оснащення, а також поширеність корупційних ризиків. Розв'язання цих

проблем вимагає системного підходу, вдосконалення законодавчої бази, модернізації інфраструктури та розвитку людського капіталу у митних органах.

У перспективі надзвичайно важливим є подальше дослідження можливостей гармонізації митної політики України з нормативною базою Європейського Союзу, зокрема через впровадження стандартів Конвенції Кіото, положень Угоди про асоціацію та механізмів спільного транзиту. Також перспективними напрямами є розвиток електронного декларування, впровадження штучного інтелекту для аналітики ризиків, використання блокчейн-технологій для посилення прозорості, а також створення повноцінної інфраструктури «митниці без паперу».

Отже, митна реформа має розглядатися не лише як адміністративне оновлення, а як стратегічний інструмент державної політики. Вона повинна сприяти економічному зростанню, інтеграції України у світові ринки, підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню державного суверенітету.

Подальші наукові розвідки мають бути зосереджені на аналізі міжнародного досвіду митного регулювання, вивченні ефективності впроваджених змін в українських реаліях та розробці моделей для адаптації митної системи до викликів воєнного і повоєнного періодів.

Список літератури

1. Биков І.О. Українська митниця та стандарти ЄС (адміністративно-правове дослідження) : монографія. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. 224 с.

2. Бліщук К. Європейські вектори вдосконалення митної політики в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-30.

3. Зовнішня торгівля України товарами за 2023 рік : Експрес-випуск. *Державна служба статистики України.* URL : https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2024/02/04.pdf?utm_source (дата звернення : 29.07.2025).

4. Коломієць Г.Б., Волковський Є.І., Пислиця А.В. Ефективність митного посередництва: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство.* 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-63 (дата звернення : 31.07.2025).

5. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: https://customs.gov.ua/ (дата звернення : 30.07.2025).

6. Розвиток митної політики України в контексті реалізації економічної функції держави : монографія / О.П. Гребельник, П.В. Пашко, С.В. Шевчук [та ін.] ; за ред. д.е.н., професора О.П. Гребельника. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 266 с.

7. Тімошенко Н., Дідик О., Смоляр Л. Митна політика України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-56 (дата звернення : 05.08.2025).

8. Geo-economic role of Ukraine's Foreign Trade and Mechanism of its Implementation in the Conditions of European Integration. Monograph / Mytsenko I.M., Babets I.H., Mytsenko V.I., Sokolovska O.M. Kropyvnytskyi, CUNTU, Polygraph-Service, 2025. 336 p.

References

1. Bykov, I.O. (2023). *Ukrainian Customs and EU Standards (Administrative and Legal Research).* Odesa: Yurydyka [in Ukrainian].

2. Blishchuk, K. (2023) European vectors of improving customs policy in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo,* 48. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-30 .

3. *Ukraine's foreign trade in goods for 2023.* Ekspres-vypusk. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2024/02/04.pdf?utm_source [in Ukrainian].

4. Kolomiiets, H. B., Volkovskyi, Ye. I., Pyslytsia, A. V. (2024). Efficiency of customs brokerage: modern challenges and development prospects. *Ekonomika ta suspilstvo,* 65. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-63.

5. Official website of the State Customs Service of Ukraine. https://customs.gov.ua/ [in Ukrainian].
6. Hrebelnyk, O. P., Pashko, P. V., Shevchuk, S. V. et al. (2021). *Development of the Customs Policy of Ukraine in the Context of Realization of the Economic Function of the State*. Irpin: Universytet DFS Ukrainy [in Ukrainian].
7. Timoshenko, N., Didyk, O., Smolшar, L. (2024). Customs policy of Ukraine under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-56.
8. Mytsenko, I.M., Babets, I.H., Mytsenko, V.I., Sokolovska, O.M. (2025). *Geo-economic role of Ukraine's Foreign Trade and Mechanism of its Implementation in the Conditions of European Integration*. Kropyvnytskyi: Polygraph-Service [in English].

Daria Nasypaiko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Valerii Reshetov, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Olena Sokolovska, Associate Professor, PhD in Philology (Candidate of Philological Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Customs as a Key Instrument for Regulating International Trade

The purpose of this article is a comprehensive study of the role of customs in the formation of an effective mechanism for regulating international trade in the context of modern transformations caused by globalization, Ukraine's European integration aspirations, digital modernization, and the challenges of wartime. The focus of the authors' analysis is on the customs system as a multifunctional instrument of state policy, combining fiscal, regulatory, security, and administrative functions. The relevance of customs reform is substantiated as a crucial factor in strengthening the state's economic security, ensuring transparency in foreign economic activity, increasing budget revenues, and fulfilling international obligations.

The study reviewed the regulatory framework governing customs in Ukraine, as well as international documents that determine the direction of its harmonization with European standards, in particular the provisions of the Association Agreement with the European Union, the Kyoto Convention, acts of the World Trade Organization and the World Customs Organization. The functional specifics of customs authorities' operations are analyzed, including their fiscal, regulatory, protective, security, and analytical roles. Special attention is given to the dynamics of foreign economic indicators from 2020 to 2024, especially the impact of the full-scale invasion by the Russian Federation on export and import volumes and customs revenues.

As a result of the study, it is concluded that customs affairs in modern Ukraine represent not only an element of state control but also a strategic resource in the pursuit of economic resilience, trade efficiency, investment attraction, and integration into global markets. Despite significant positive developments, numerous challenges remain within the system, including excessive bureaucratization, a shortage of technical resources, corruption risks, and fragmented digitalization. Future research prospects include an in-depth assessment of the effectiveness of implemented reforms, the development of models to adapt the customs system to wartime and post-war conditions, as well as the exploration of international best practices in customs administration.

customs affairs, customs policy, customs regulation, customs payments, international trade, foreign economic activity, foreign economic relations

Одержано (Received) 07.08.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 25.08.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 336.74:336.71 **JEL Classification: E42, E58, E59, G21, O33**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).191-202

О.С. Новосьолова, доц., канд. екон. наук
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, Україна

Світовий досвід запровадження цифрових валют центрального банку: уроки для України

У статті досліджуються питання впровадження цифрових валют центрального банку (CBDC) у контексті глобальної цифрової трансформації фінансових систем. Актуальність теми зумовлена зростаючими вимогами до модернізації платіжної інфраструктури, підвищення ефективності грошового обігу, забезпечення фінансової інклюзії та збереження державного контролю над монетарною політикою в умовах активного розвитку електронних платежів і криптовалютних технологій. Метою дослідження є системний аналіз міжнародного досвіду впровадження CBDC, оцінка потенційних економічних, технологічних і соціальних переваг та ризиків для національної економіки і банківського сектору. Методологія роботи базується на комплексному аналізі відкритих джерел, офіційних звітів центральних банків та міжнародних організацій, наукових публікацій і статистичних даних, що дозволяє здійснити порівняльний аналіз різних моделей CBDC.

У роботі використано міжнародні дослідження, що демонструють можливості CBDC для підвищення інклюзивності, розвитку офлайн-платежів та оптимізації державних платежів. Розглянуто досвід Еквадору, Багамських островів, Нігерії, Ямайки та Китаю, який демонструє, що ефективність цифрових валют центрального банку залежить від довіри населення та бізнесу до центрального банку, технологічної надійності платформи, інституційної спроможності та стимулювання користувачів через пільги, ліміти та інші механізми. Проведений аналіз свідчить, що CBDC здатна підвищити стійкість національної платіжної системи, розширити доступ до безготівкових розрахунків, оптимізувати механізми монетарної політики, проте потенційні ризики, такі як перетікання депозитів із комерційних банків або кіберзагрози, вимагають ретельного дизайну цифрової валюти, встановлення лімітів і контролю конверсії.

Отримані результати підтверджують, що запровадження е-гривні є перспективним інструментом модернізації фінансової системи України, який сприятиме підвищенню фінансової інклюзії, ефективності національної економіки та інтеграції у глобальний цифровий фінансовий простір.

цифрова валюта центрального банку (Central Bank Digital Currencies – CBDC), фінансова інклюзія, платіжні системи, монетарна політика, міжнародний досвід

Постановка проблеми. Цифрова трансформація фінансової системи актуалізує питання впровадження цифрових валют центрального банку (Central Bank Digital Currencies - CBDC). Подібна ініціатива активно обговорюється або апробується в десятках країн по всьому світу, що свідчить про глобальний характер цього процесу. Цифрові валюти центрального банку вже розглядаються як новий етап еволюції грошей, який істотно вплине на платіжну інфраструктуру, механізми монетарної політики, функціонування банківського сектору, а також змінить принципи взаємодії держави, бізнесу і громадян.

Підвищений інтерес до CBDC зумовлений низкою чинників: перш за все, прагненням центральних банків зберегти контроль над монетарною сферою в умовах все більшої експансії з боку приватних цифрових валют, по-друге, розширенням cashless економіки, по-третє, необхідністю підвищити ефективність грошового обігу, і звісно ж, розвитком фінтех сектору. Провідні центральні банки світу (Народний банк Китаю, Федеральна резервна система США, Європейський центральний банк, Банк Англії, Банк Канади, Банк Швеції, Банк Сінгапуру та інші) здійснюють масштабні дослідження щодо можливостей, ризиків і моделей функціонування цифрових валют, а також деякі країни вже запровадили пілотні проєкти електронних національних валют.

© О.С. Новосьолова, 2025

В Україні Національний банк веде підготовку до тестування власної цифрової валюти – е-гривні, що зумовлює необхідність вивчення світового досвіду запровадження CBDC. Це дозволить не лише оцінити потенційні переваги й ризики впровадження е-гривні, а й розробити підходи до регуляторної, технологічної та інституційної складової цього процесу. Врахування найкращих міжнародних практик сприятиме формуванню збалансованої стратегії цифровізації грошово-кредитної сфери, яка відповідатиме сучасним пріоритетам забезпечення фінансової стабільності та інноваційного розвитку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна економічна література розглядає питання цифрових валют центральних банків не тільки у контексті організаційно-технічних аспектів, але і їх впливу на монетарну політику, фінансову стабільність та вирішенні інституційно-правових дилем. У роботах, присвячених монетарному виміру, розглядається вплив CBDC на структуру грошової бази, попит на банківські депозити, управління резервами і, як наслідок, механізм реалізації монетарної політики.

Какчія Е., Тапкінг Дж., Власопулос Т., оцінюючи чи спричинить запровадження роздрібної CBDC відтік депозитів з комерційних банків у бік центрального банку, приходять до висновку, що очікуване зниження депозитів не є автоматичним, оскільки масштаб і напрям цього впливу залежать від низки факторів: передусім, від дизайну самої цифрової валюти, її відсоткової ставки, наявності обмежень на обсяг утримання, а також механізмів конверсії між банківськими депозитами та CBDC. За умови продуманого архітектурного підходу та належної політики центрального банку, CBDC може співіснувати з банківськими депозитами без істотного відтоку ліквідності з банківської системи, а в окремих сценаріях навіть сприяти стабілізації грошового ринку, підвищуючи ефективність монетарної політики [5].

Щодо впливу CBDC на фінансову стабільність, науковці розглядають як позитивні аспекти, так і ризики. З одного боку, CBDC може підвищити стійкість платіжної інфраструктури, забезпечити доступність безготівкових розрахунків і зменшити залежність фінансової системи від приватних платіжних систем. З іншого боку, існують занепокоєння щодо можливого перетікання депозитів із комерційних банків до цифрових грошей центрального банку, що може вплинути на ліквідність і активні операції банківської системи, особливо у кризові періоди.

Фахівці МВФ аналізуючи, як різні сценарії заміщення (CBDC замінює готівку, депозити або резерви) впливають на монетарні операції і короткострокові ставки, приходять до висновку, що найнебезпечнішим з точки зору фінансової стабільності є сценарій значного відтоку депозитів у CBDC [1]. Також МВФ запропоновано гайд із розробки CBDC – «5P Methodology», яким передбачено 5 фаз: підготовка (preparation), перевірка концепції (proof-of-concept), прототипи (prototypes), пілотні проекти (pilots) та виробництво (production) [18]. На кожному етапі існує можливість оцінити технічні, економічні та соціальні наслідки впровадження CBDC, адаптуючи дизайн і регуляторні механізми відповідно до особливостей фінансової системи кожної країни.

Абад Дж., Нуньо Г., Томас К. за допомогою DSGE-моделі (Dynamic Stochastic General Equilibrium) вивчали, як впливає введення роздрібної цифрової валюти центрального банку на операційний механізм монетарної політики та макроекономіку в цілому. Результати розрахунків вказують на те, що введення роздрібної CBDC не призводить автоматично до великих негативних ефектів на банківське кредитування і економічну активність, але воно може суттєво змінити архітектуру монетарної політики - коливання попиту на резерви, конфігурацію операційного режиму (floor → corridor → ceiling) і рівень процентних ставок на міжбанківському ринку [21].

Інституційно-правові аспекти досліджень охоплюють питання конфіденційності, захисту персональних даних, протидії відмиванню коштів і фінансуванню тероризму, а також розмежування відповідальності між центральними банками та комерційними учасниками ринку. Айхегрін Б. зазначає, що існує політико-економічна «трилемма» для CBDC: одночасно забезпечити (1) конфіденційність транзакцій, (2) фінансову стабільність та (3) функціональність/удосконалення платежів, що на практиці є фактично неможливим, а тому при обранні дизайну CBDC потрібно обирати компромісний варіант замість емоційної «гонитви» за інноваціями [12].

Окремий напрям сучасних публікацій присвячено вивченню досвіду країн, які вже запровадили або активно тестують цифрову валюту. Найчастіше розглядаються приклади Китаю, країн Карибського басейну та Африки.

Водночас, варто відзначити недостатню кількість емпіричних досліджень довготривалих проєктів CBDC у реальних умовах, оскільки більшість висновків отримані на основі теоретичних моделей або контрольованих експериментів/пілотів. Також існує потреба у порівняльних дослідженнях, що поєднають оцінку регуляторних середовищ, дані по трансакціям і поведінкові аспекти використання цифрових валют. Систематичне вивчення досвіду різних країн дасть змогу визначити типові ризики та бар'єри, виокремити успішні інституційні рішення та розробити практичні рекомендації щодо ефективного та безпечного впровадження CBDC.

Метою роботи є дослідити зарубіжну практику запровадження та використання цифрових валют центральних банків. Для досягнення поставленої мети вирішено наступні завдання:

- провести огляд теоретичних підходів наднаціональних регуляторів у питаннях проєктування CBDC;
- узагальнити практики запровадження CBDC в окремих країнах та визначити їхні спільні риси й відмінності;
- виокремити ключові фактори успішності та проблеми, що виникають під час упровадження цифрових валют центральних банків у різних юрисдикціях

Виклад основного матеріалу. Історія виникнення цифрових валют центральних банків є логічним продовженням тривалої еволюції форм грошей, яка відбувалася під впливом технологічних змін і потреб розвитку платіжних систем. Ідеї, які лягли в основу концепції CBDC, пов'язують із працями 1980-х років про цифрові готівкові кошти та криптографічні платіжні системи, зокрема, роботи Девіда Чаума [8]. І хоча ці спроби і не були ініційовані центральними банками, вони заклали теоретичні основи для забезпечення приватності та безпеки цифрових транзакцій. Розвиток цифрових платіжних платформ і приватних криптовалют у 2010-х роках (зокрема Bitcoin та стейблкоїнів) створило нові виклики для монетарного суверенітету і стабільності існуючої платіжної інфраструктури. Ці процеси продемонстрували можливості використання цифрових грошей поза традиційною банківською системою. У відповідь центральні банки зіштовхнулися з необхідністю розробки власного цифрового інструменту, який поєднував би надійність грошових зобов'язань центрального банку з технологічними перевагами приватних криптовалют.

Досвід Еквадору є одним із перших реальних прикладів спроби впровадження цифрової валюти центрального банку ще до того, як термін «CBDC» став поширеним у світовій практиці. У 2014 році країна запустила Sistema de Dinero Electrónico (SDE) – електронну валюту, емітовану Центральним банком Еквадору (Banco Central del Ecuador). Проєкт SDE був реалізований у країні, яка пережила гіперінфляцію та з 2000 року офіційно «доларизувала» економіку, використовуючи долар США як національну валюту. Тобто SDE не замінювала національну валюту (від якої Еквадор на той момент відмовився), а виступала цифровою формою наявного в обігу долара США. На

закододавчому рівні було встановлено, що тільки центральний банк міг випускати електронні долари, і лише державна компанія мобільного зв'язку CNT могла надавати послуги мобільних платежів. Закон забороняв приватним компаніям мобільного зв'язку та приватним фінансовим установам створювати подібні системи, також були заборонені криптовалюти. Незважаючи на оптимістичні прогнози уряду, система Dinero Electrónico не змогла досягти значного поширення та розвитку. Замість очікуваних 500 тисяч користувачів у 2015 році, початкова кількість відкритих рахунків була вкрай низькою – менше 5000 за весь 2015 рік. Навіть на піку розвитку системи загальний обсяг електронних коштів становив лише близько 11,3 мільйона доларів США, що дорівнювало близько 1% грошової маси (M1) країни [22]. Ключовою причиною провалу системи став дефіцит суспільної довіри (trust deficit) до емітента, неефективність інфраструктури та нездатність до конкуренції із приватними банками.

В той же час центральні банки багатьох країн розпочали власні дослідження з питань запровадження та використання CBDC (Банк Англії, Народний банк Китаю, Банк Канади та інші). Першим пілотним проєктом став цифровий юань (e-CNY, або Digital Currency Electronic Payment, DCEP) як електронна форма зобов'язань центрального банку Китаю. Першою країною, яка офіційно запустила CBDC для роздрібних платежів, стали Багамські острови зі своєю валютою Sand Dollar.

У звіті Банку міжнародних розрахунків (BIS) за 2024 рік зазначається, що понад 90% центральних банків світу, які взяли участь в опитуванні BIS, вивчають можливість запровадження власної цифрової валюти – 85 із 93. Дослідження демонструють активний розвиток як роздрібних (retail), так і міжбанківських/оптові (wholesale) форматів CBDC, причому оптові CBDC перебувають на більш просунутій стадії розробки, ніж роздрібні, особливо в розвинених економіках. Однак переважна більшість проєктів перебуває на стадії дослідження або пілотування, тоді як кількість повноцінно впроваджених цифрових валют поки залишається обмеженою. Лише 3 юрисдикції запровадили роздрібну CBDC - Багамські острови, Ямайка та Нігерія, у 2024 році не відбулося жодного запуску [13]. Прогнози експертів BIS свідчать, що до 2030 року щонайменше 15 країн можуть офіційно запровадити національні цифрові валюти, що суттєво трансформує глобальну платіжну інфраструктуру [17].

Відзначимо, що мотиви запровадження CBDC у різних країнах істотно відрізняються залежно від рівня їх економічного розвитку. Для країн із розвиненими фінансовими системами ключовими цілями є підвищення ефективності платіжної системи, забезпечення конкуренції з приватними стейблкоїнами, а також збереження суверенітету монетарної політики. Для держав, що розвиваються, пріоритетом залишається підвищення рівня фінансової інклюзії, зниження вартості транзакцій та розширення доступу населення до офіційних фінансових послуг.

Отже, розглянемо досвід провідних гравців у запровадженні цифрової валюти центрального банку. Лідером у перегонах центробанків у 2020 році став Центральний банк Багамських островів (The Central Bank of The Bahamas - CBOB). Рішення щодо запуску Sand Dollar (цифрової версії багамського долара) було продиктоване низкою соціально-економічних причин: прагненням підвищити ефективність та забезпечити недискримінаційний доступ до платіжної системи; досягнення більшої фінансової інклюзії, економічної ефективності та забезпечення кращого доступу до фінансових послуг на всіх Багамах; зміцнення національної оборони шляхом запобігання відмиванню, підробки грошей та інших незаконних цілей. Із жовтня 2020 року будь-який громадянин або бізнес можуть завантажити eWallet, що дозволяє отримати доступ до депозитного рахунку у CBOB та платіжних сервісів. Sand Dollar базується на системі рахунків («account-based» CBDC) – електронних гаманців, а не токенів («token-based» CBDC). CBOB не стягує плату за зберігання електронного гаманця або за використання

Sand Dollar, а також не нараховує відсотки на залишок на рахунку. Гаманці обслуговуються та управляються ліцензованими приватними фінансовими установами (AFIs), а не безпосередньо центральним банком. Щоб користуватися Sand Dollar, необхідно пройти ідентифікацію (KYC - Know Your Customer, «знай свого клієнта»), що є типовим для систем, заснованих на рахунках, для дотримання норм AML/CFT.

Вся інфраструктура базується на технології «технології розподіленого реєстру» (DLT - Distributed Ledger Technology), фактично блокчейну, тобто ведення цифрового реєстру активів та транзакцій відбувається у режимі реального часу. Реєстр управляється та фінансується СВОВ.

Існує три види гаманців:

1. Рівень I (Tier I) – Базовий Гаманець. Це найпростіший тип гаманця, розроблений в першу чергу для забезпечення фінансової інклюзії та залучення до системи людей без банківських рахунків або офіційних документів. Ліміт володіння: до 500 Sand Dollars, місячний ліміт транзакцій - до 1500 Sand Dollars; вимоги KYC - не вимагається надання державного посвідчення особи при реєстрації. Цей вид гаманця не може бути прив'язаний до комерційного банківського рахунку, він підходить для «неохоплених банківськими послугами» (unbanked), а також для туристів (якщо це дозволяє конкретний AFI).

2. Рівень II (Tier II) – Стандартний Гаманець. Це основний гаманець для регулярного використання, який вимагає повної ідентифікації для дотримання норм фінансового регулювання. Ліміт володіння - до 8000 Sand Dollars; місячний ліміт транзакцій - до 10000 Sand Dollars; вимоги KYC - потрібне державне посвідчення особи. Гаманець може оже бути прив'язаний до комерційного банківського рахунку, що дозволяє здійснювати двосторонні операції: поповнення гаманця з рахунку (топ-ап) та виведення коштів (redemption) на рахунок. Його використовує більшість постійних мешканців та підприємців.

3. Рівень III (Tier III) - Гаманці для Бізнесу (Merchant Wallets). Вони призначені для підприємств (включно з малим та середнім бізнесом) для отримання платежів, управління лімітами та інтеграції з комерційними системами. Ці гаманці мають найвищі ліміти.

Також використовуються фізичні картки. Хоча Sand Dollar використовує мобільний додаток як основний засіб доступу, деякі AFIs також пропонують фізичні платіжні картки, прив'язані до цифрового гаманця, для здійснення транзакцій у POS-терміналах [10].

Попри успішний запуск, рівень фактичного використання Sand Dollar залишається відносно низьким.

Ще один передовий кейс запровадження CBDC – нігерійська eNaira, емітована Центральним банком Нігерії (Central Bank of Nigeria, CBN). Її було офіційно запущено 25 жовтня 2021 року, і вона стала першою CBDC у Африці. Офіційними цілями запуску eNaira були: підвищення фінансової інклюзії та ефективності платіжної системи; зниження витрат на обіг готівки; розширення можливостей монетарної політики та досягнення фінансової стабільності; сприяння транскордонним переказам та торгівлі.

Проєкт передбачав поетапне впровадження (табл. 1).

Таблиця 1 - Заплановані етапи запровадження нігерійської eNaira

Фаза	Назва	Основна мета	Ключові результати
1	Launch	Запуск базових функцій	eNaira wallets, P2P/P2B, cash-in/cash-out
2	Expansion	Інтеграція державних та бізнес-платформ	MDAs, Trade & Exchange, smart contracts
3	Inclusion	Масове залучення користувачів	Unbanked, IMTOs, e-commerce, USSD, RTGS
4	Maturity	Розширення функціоналу	Offline payments, cross-border CBDC, multisig wallets

Джерело: складено на підставі [9]

eNaira має багаторівневу систему гаманців (wallet tiers), що визначає ліміти транзакцій і балансу залежно від типу верифікації користувача (табл. 2).

Таблиця 2 – Види гаманців нігерійської eNaira

Рівень (Tier)	Вимоги для відкриття гаманця	Ліміт транзакцій (щодоби)	Ліміт балансу
Tip 0	Телефонний номер	20000 NGN	120000 NGN
Tip 1	National ID (NIN)	50000 NGN	300000 NGN
Tip 2	Bank Verification Number (BVN)	200000 NGN	500000 NGN
Tip 3	BVN + додаткові підтвердження (наприклад, рахунок за комунальні послуги)	500000 NGN	5000000 NGN
Merchant	Повний KYC (TIN, підтверджений банк тощо)	-	-

Джерело: складено на підставі [9]

Незважаючи на запуск в 2021 році, рівень активного використання eNaira залишається доволі низьким. На кінець жовтня 2024 року частка e-Naira в загальній грошовій масі становила менше 1%, 98% гаманців були неактивними, а кількість активних гаманців – близько 270000 [6].

Ще одним прикладом запуску роздрібної CBDC є JAM-DEX - Jamaica Digital Exchange. Проєкт стартував у серпні 2021 року, коли Bank of Jamaica (BOJ) емітував перші 230 млн ямайських електронних доларів. Основним слоганом запуску стало: «No cash, no problem!». На початковому етапі проєкт стимулювався «роздачею» цифрових коштів урядом: у серпні 2021 працівникам Bank of Jamaica's Banking Department надали 1 млн ямайських доларів (~$6,330) у цифровій формі як тест [15].

Центральний банк Ямайки не стягує комісії за зберігання JAM-DEX у гаманцях та не нараховує відсотків на залишок. Ямайська цифрова валюта JAM-DEX функціонує через спеціальні мобільні гаманці, які надають ліцензовані провайдери – комерційні банки та фінтех-компанії.

Хоча центральний банк Ямайки не запровадив єдину стандартизовану модель рівнів доступу, як це зроблено в деяких інших країнах, структура гаманців фактично вибудовується на рівні окремих провайдерів. Система рівнів наразі реалізована в JN Pay Wallet та передбачає двоступеневу модель верифікації користувачів. Базовий рівень Tier 0 орієнтований на швидке створення гаманця з мінімальною кількістю даних, де від користувача вимагається лише податковий номер, номер телефону та електронна адреса. Проте функціональність цього рівня обмежена, зокрема встановлюються нижчі ліміти на суму транзакцій та залишок коштів у гаманці - щоденний ліміт транзакцій складає 50000 ямайських доларів, а баланс гаманця не може перевищувати 50000 ямайських доларів. Після проходження додаткової верифікації користувач може перейти на рівень Tier 1, який надає доступ до вищих лімітів, розширених операційних можливостей та більшої гнучкості під час здійснення цифрових платежів - щоденний ліміт транзакцій до 100000 ямайських доларів, а баланс гаманця - до 100000 ямайських доларів. Для переходу необхідно підтвердити особу за допомогою офіційних документів, після чого гаманець активується з підвищеними лімітами [16].

Натомість інший великий провайдер, Lynk Wallet, не застосовує формальної системи рівнів. Замість чіткої градації він використовує єдиний підхід до ідентифікації користувачів, коли повний KYC є необхідною умовою вже на етапі створення гаманця. Ліміти в Lynk встановлюються не як рівні, а як функціональні обмеження за видами операцій – зокрема, на щоденні перекази, поповнення та зняття коштів.

У підсумку система гаманців JAM-DEX характеризується гнучкістю та різноманіттям: кожен провайдер самостійно визначає підхід до лімітів, верифікації та операційних можливостей. Це відрізняє модель Ямайки від країн, де рівні гаманців та

вимоги до ідентифікації встановлюються централізовано регулятором, і формує унікальну екосистему цифрової валюти, що адаптується до можливостей та стратегії кожного окремого постачальника фінансових послуг.

Разом із тим, ямайська система CBDC характеризується низьким рівнем залучення користувачів та незначними обсягами трансакцій. Лише близько 0,1% грошової маси становить JAM-DEX. Здебільшого зростання кількості JAM-DEX (ямайської CBDC) та Sand Dollar (Багамів) - це не органічне прийняття населенням, а просто «вливання» цифрових грошей через урядові програми роздач і стимулів. У випадку Ямайки, підвищення обсягу JAM-DEX відбувалося лише кілька разів (7), і практично кожен стрибок був пов'язаний з конкретними урядовими ініціативами: роздачами працівникам банку, стимулюванням відкриття гаманців, програмами для підприємців [2].

Таким чином, цифрові валюти центральних банків (CBDC) у Карибському басейні та в Африці, зокрема JAM-DEX на Ямайці та SandDollar на Багамах, а також eNaira у Нігерії, не отримали широкого використання серед населення чи бізнесу. Незважаючи на амбітні плани центробанків, такі як сприяння фінансовій інклюзії та стабілізація грошової системи, всі три CBDC функціонують переважно як інструменти здійснення державних грошових виплат та програм стимулювання. Досвід передових країн у плані запровадження CBDC свідчить про необхідність розробки більш сталих моделей, які дозволять залучати користувачів не тільки через стимули, а забезпечать масове використання та реальну економічну активність.

Одним із наймасштабніших проєктів CBDC у світі є цифрова валюта Китаю, відома як Digital Currency Electronic Payment (DCEP) або цифровий юань (e-CNY). Її розробка ведеться Народним банком Китаю (People's Bank of China, PBOC) з 2014 року (табл. 3), а пілотні програми стартували в 2020–2021 роках у кількох містах країни. На відміну від Sand Dollar (Багами) або JAM-DEX (Ямайка), цифровий юань орієнтується не тільки на внутрішній масовий ринок, а і на міжнародну торгівлю [23].

Таблиця 3 - Етапи впровадження e-CNY

Етап	Хронологічні межі	Зміст та характеристика етапу
1	2	3
Стратегічне планування	2014–2016 рр.	Створено Інститут цифрової валюти при Народному банку Китаю, визначено концептуальні засади цифрової валюти, окреслено стратегічні цілі та потенційні моделі інтеграції e-CNY у фінансову систему. Проводилося аналітичне оцінювання технологічних можливостей, ризиків та організаційних вимог до впровадження CBDC.
Внутрішнє тестування	2017–2019 рр.	Здійснювалося тестування прототипів цифрового гаманця, інфраструктури транзакцій, механізмів ідентифікації та KYC у співпраці з провідними банками та технологічними компаніями. Було визначено ключові технологічні стандарти та уточнено архітектуру майбутньої системи e-CNY.
Закритий пілотний проєкт	Початок 2020 р.	Перші пілотні міста (Шеньчжень, Сучжоу, Сюнань, Ченду) стали майданчиками для тестування реальних операцій. Перевірено взаємодію користувачів з цифровим юанем у сферах роздрібної торгівлі, транспорту та послуг. Проводилися експерименти з офлайн-платежами та механізмами обмеженого розповсюдження.
Розширення пілотів і масштабування	2020–2021 рр.	Охоплення проєктом нових регіонів: Шанхай, Хайнань, Чанша, Сіань, Циндао, Далянь та ін. Значно розширено спектр доступних сценаріїв: оплата державних і комунальних послуг, транспортних послуг, торговельних операцій, електронної комерції. Накопичено значний обсяг емпіричних даних щодо поведінки користувачів та ефективності інтеграції e-CNY в різні сектори економіки.

Продовження таблиці 3

1	2	3
Публічне впровадження	2022 р.	Запроваджено офіційний мобільний застосунок e-CNY, розширено канали доступу до цифрової валюти, зокрема через Олімпійські ігри 2022 року. Інтегровано e-CNY у систему соціальних виплат, бюджетних розрахунків, муніципальних сервісів, приватного сектору та онлайн-платформ. Впроваджено апаратні гаманці та смарт-контракти для цільових платежів.
Поглиблене впровадження та сучасні виклики	2023–2025 рр.	Фокус на вдосконаленні офлайн-функціоналу, стандартизації правових норм, посиленні кібербезпеки та масштабуванні апаратних рішень. Пілотне запровадження програм транскордонних платежів (2024 р.) у районі Великої затоки Гуандун-Гонконг-Аомань та порту Хайнань. Зберігаються виклики, пов'язані з конкуренцією з приватними платіжними платформами (Alipay, WeChat Pay), низькою часткою апаратних гаманців та необхідністю зміни користувацьких звичок.

Джерело: складено на підставі [23]

У межах інфраструктури цифрового юаня передбачено кілька типів користувацьких гаманців, кожен з яких відповідає специфічним потребам, рівням доступності та сценаріям використання:

1. Мобільні (програмні) гаманці. Мобільні гаманці є основним типом і реалізуються у вигляді окремого застосунка або інтерфейсу, інтегрованого в сервіси фінансових установ. Вони забезпечують проведення повного спектра операцій - від роздрібних платежів і переказів до виконання смарт-контрактів. Мобільні гаманці підтримують офлайн-транзакцій через технології NFC або Bluetooth, що дає змогу здійснювати платежі без доступу до мережі.

2. Апаратні гаманці. Апаратні гаманці являють собою фізичні носії (картки, браслети, годинники, IoT-пристрої), які містять спеціальний чіп для автономного зберігання цифрової валюти. Їх ключовою перевагою є можливість офлайн-платежів, включно з платежами «при нульовому живленні», що робить їх придатними для користувачів без смартфонів. Водночас апаратні гаманці, як правило, мають нижчий рівень функціональності та обмежені сценарії використання порівняно з мобільними.

3. Вбудовані системні гаманці. Це гаманці, інтегровані на системному рівні в операційні системи смартфонів (наприклад, пристрої Huawei чи Xiaomi). Вони забезпечують вищий ступінь безпеки завдяки апаратному шифруванню та дозволяють здійснювати платежі у фоновому режимі, зокрема для інтернету речей (IoT). Такий вид гаманців сприяє органічній інтеграції e-CNY у цифрову екосистему мобільних платформ [23].

Залежно від рівня ідентифікації клієнта гаманці бувають 4 типів (табл. 4).

Китай активно співпрацює з іншими країнами над створенням платформи для проведення транскордонних платежів із використанням цифрових валют центральних банків – проєкт mBridge, учасниками якого є Китай, Гонконг, ОАЕ, Таїланд, BIS (Гонконг). Основною метою є спрощення трансграничних переказів та валютообміну, зниження трансакційних витрат, прискорення розрахунків і усунення складнощів, пов'язаних із кореспондентськими рахунками банків.

Водночас, функціонування e-CNY стикається із певними проблемами та викликами. Частина користувачів, наприклад держслужбовці, які отримують зарплату в e-CNY, швидко конвертують її у готівку через відсутність нарахування відсотків на залишок на рахунку і обмежену кількість місць, де можна витратити e-CNY. Окрім того, існуюча екосистема мобільних платежів в Китаї (Alipay, WeChat Pay) дуже розвинена, тому e-CNY важко конкурувати з ними. Щодо глобального використання e-

CNY також існують певні сумніви через недовіру до Китаю, побоювання щодо геополітичного впливу та контролю через валюту.

Таблиця 4 - Модель багаторівневих гаманців e-CNY з повними лімітами

Рівень (Tier)	Тип користувача / призначення	Вимоги до ідентифікації (KYC)	Максимальний залишок (CNY)	Ліміт однієї транзакції (CNY)	Добовий ліміт транзакцій (CNY)	Річний ліміт (CNY)	Функціональні можливості
Tier 1	Широке населення	Номер телефону, ID, прив'язка до банку, підтвердження у відділенні	-	-	-	-	Прийом/переказ коштів Оплата роздрібних товарів та послуг
Tier 2	Повсякденні користувачі	Номер телефону, ID, прив'язка до банку, дистанційна обробка можлива	500 000	50 000	100 000	500 000	Повний спектр роздрібних операцій Перекази та отримання платежів
Tier	Активні користувачі / підприємці	Номер телефону, ID, дистанційна обробка можлива	20 000	5 000	10 000	100 000	Всі операції Tier 1 та 2 Підтримка смарт-контрактів та цільових платежів Інтеграція з фінансовими сервісами
Tier 4	Юридичні особи / спеціальні користувачі	Номер телефону	10 000	2 000	5 000	50 000	Повний функціонал, включно з корпоративними платежами Інтеграція з бухгалтерськими системами та державними платформами

Джерело: складено на підставі [24]

У розвинених країнах розробка цифрових валют центробанків просувається поступово й обережно: більшість держав перебувають на етапі дослідження технологічних, правових та економічних аспекти, проте не поспішають із пілотним запуском. ЄС, Велика Британія, Канада, Японія та Південна Корея тестують прототипи та моделюють сценарії використання, зосереджуючись на безпеці, конфіденційності та інтеграції з існуючими платіжними системами. Основний акцент робиться не на заміні готівки, а на створенні додаткової цифрової опції, що може підсилити конкурентність та інноваційність платіжної інфраструктури.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток цифрових валют центральних банків демонструє складний і багатовимірний процес трансформації глобальної платіжної інфраструктури, у якому поєднуються технологічні інновації, потреби фінансової стабільності та прагнення держав до підвищення ефективності грошового обігу. Аналіз досвіду Еквадору, Багамських островів, Нігерії, Ямайки та Китаю показує, що успіх упровадження CBDC значною мірою визначається інституційною спроможністю, рівнем довіри населення до центрального банку, якістю технологічної платформи та здатністю інтегрувати цифрову валюту в реальні економічні процеси. Ранні проєкти, такі як SDE в Еквадорі чи JAM-DEX на Ямайці,

засвідчили, що формальний запуск не гарантує масового використання, а стимулювання попиту адміністративними методами має короткостроковий ефект. Навпаки, приклад Китаю демонструє стратегічний, поетапний і комплексний підхід, що передбачає технологічне вдосконалення, системну інтеграцію та масштабні пілоти. Загалом CBDC залишаються перспективним інструментом модернізації фінансових систем, проте їхня ефективність залежатиме від здатності держав сформувати ціннісну пропозицію для населення і бізнесу, забезпечити безпеку, інклюзивність та економічну доцільність використання цифрових грошей.

Перспективами подальших наукових пошуків є дослідження перспектив запровадження та використання е-гривні у контексті оцінки впливу на монетарну політику.

Список літератури

1. Abad J., Nuño G., Thomas C. CBDC and the operational framework of monetary policy. *BIS Working Papers*. 2024. No 1126. URL: https://www.bis.org/publ/work1126.pdf (дата звернення : 20.11.2025).
2. Anthony N. CBDC Lessons from the Caribbean: Analyzing Central Bank Digital Currency Adoption in Jamaica and The Bahamas. Washington, DC : Cato Institute. 2025. URL: https://www.cato.org/briefing-paper/cbdc-lessons-caribbean (дата звернення : 20.11.2025).
3. Atlantic Council / CBDC Tracker. *Atlantic Council.* URL: https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker
4. Auer R., Bohme R., Doerr S., Frost J., Gambacorta L., Shin H. S. Central bank digital currency: A global survey. *Bank for International Settlements*. 2022. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap125.htm (дата звернення : 20.11.2025).
5. Caccia E., Tapking J., Vlassopoulos T. *Central bank digital currency and monetary policy implementation. ECB Occasional Paper*. 2024. No. 345. 53 p. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op345~4b4eeee055.en.pdf (дата звернення : 20.11.2025).
6. CBN Bets On eNaira Revival Despite Waning Public Interest. *Lagos Business News.* URL: https://lagosbusinessnews.ng/2025/04/21/cbn-bets-on-enaira-revival-despite-waning-public-interest/ (дата звернення : 20.11.2025).
7. Central Bank of The Bahamas. The Digitization of Money in The Bahamas. Central *Bank of The Bahamas.* 2022. URL: https://www.centralbankbahamas.com/viewPDF/documents/2022-07-26-08-05-58-Carlissa-Colebrook.pdf (дата звернення : 20.11.2025).
8. Chaum D. Blind Signatures for Untraceable Payments. In: Chaum, D., Rivest, R.L., Sherman, A.T. (eds) Advances in Cryptology. Springer, Boston, MA. 1983. P 199-203. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4757-0602-4_18
9. DESIGN PAPER FOR THE eNAIRA. URL: https://enaira.gov.ng/wp-content/uploads/2023/06/Design-Paper-for-Nigerias-CBDC-02_Oct-2021.pdf (дата звернення : 20.11.2025).
10. Digital Euro Association Blog. Lessons from the first implemented CBDC: the Sand dollar. *Digital Euro Association Blog*. Jun 23, 2023. URL:https://digital-euro-association.de/blog/lessons-from-the-sand-dollar (дата звернення : 20.11.2025).
11. Eastern Caribbean Central Bank. DCash: The Digital EC Currency Pilot Project Overview. *Eastern Caribbean Central Bank*. 2023. URL: https://www.eccb-centralbank.org/p/overview-dcash (дата звернення : 20.11.2025).
12. Eichengreen B. *The Trilemma of Central Bank Digital Currencies. Project Syndicate*. Nov 9, 2022. URL: https://www.project-syndicate.org/commentary/flawed-assumptions-driving-race-for-cbdcs-by-barry-eichengreen-2022-11 (дата звернення : 20.11.2025).
13. Illes A., Kosse A., Wierts P. Advancing in tandem – results of the 2024 BIS survey on central bank digital currencies and crypto. *BIS Papers*. 2025 No 159. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap159.pdf (дата звернення : 20.11.2025).
14. International Monetary Fund. Central Bank Digital Currency Adoption: Inclusive Strategies for Scaling. *IMF*. 2024. URL: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/063/2024/005/article-A001-en.xml (дата звернення : 20.11.2025).
15. Jamaica's Central Bank Digital Currency (CBDC) – JAM-DEX. *Bank of Jamaica* URL: https://boj.org.jm/core-functions/currency/cbdc/ (дата звернення : 20.11.2025).
16. JN Wallet FAQs. *JN Bank.* URL: https://www.jnbank.com/jn-wallet-faqs/ (дата звернення : 20.11.2025).
17. Kosse A., Mattei I. Making headway – Results of the 2022 BIS survey on central bank digital currencies and crypto. *BIS Papers*. 2023 No 136. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap136.pdf (дата

звернення : 20.11.2025).
18. Lukonga I. Monetary Policy Implications of Central Bank Digital Currencies: Perspectives on Jurisdictions with Conventional and Islamic Banking Systems. *IMF Working Papers.* 2023. 060 URL: https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2023/03/17/Monetary-Policy-Implications-Central-Bank-Digital-Currencies-Perspectives-on-Jurisdictions-531074 (дата звернення : 20.11.2025).
19. McKinsey & Company. Central Bank Digital Currencies: An Active Role for Commercial Banks. *McKinsey & Company*. 2022. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/central%20bank%20digital%20currencies%20an%20active%20role%20for%20commercial%20banks/central-bank-digital-currencies-an-active-role-for-commercial-banks.pdf (дата звернення : 20.11.2025).
20. People's Bank of China. Progress of Research & Development of E-CNY in China. *People's Bank of China*. 2021. URL: http://www.pbc.gov.cn/en/3688110/3688172/4157443/4293693/index.html (дата звернення: 20.11.2025).
21. Tourpe H., Lannquist A., Soderberg G. A Guide to Central Bank Digital Currency Product Development 5P Methodology and Research and Development. *Fintech Notes.* 2023. 007. URL: https://www.imf.org/en/Publications/fintech-notes/Issues/2023/09/08/A-Guide-to-Central-Bank-Digital-Currency-Product-Development-538496 (дата звернення : 20.11.2025).
22. White L. H. The World's First Central Bank Electronic Money Has Come – And Gone: Ecuador, 2014–2018. *CATO Instittute*. URL: https://www.cato.org/blog/worlds-first-central-bank-electronic-money-has-come-gone-ecuador-2014-2018 (дата звернення : 20.11.2025).
23. **数字人民**币分析报告(2025-6**月**). *CSDN blog.* URL: https://blog.csdn.net/a1761206938/article/details/148834123 (дата звернення : 20.11.2025).
24. **数字人民**币概述：属性、历程、动因及目标. *PANews.* 09.11.2020. URL: https://www.panewslab.com/zh/articles/D02063799 (дата звернення : 20.11.2025).

References

1. Abad, J., Nuño, G., & Thomas, C. (2024). *CBDC and the operational framework of monetary policy* (BIS Working Papers No. 1126). Bank for International Settlements. https://www.bis.org/publ/work1126.pdf [in English].
2. Anthony, N. (2025). *CBDC lessons from the Caribbean: Analyzing central bank digital currency adoption in Jamaica and The Bahamas*. Cato Institute. https://www.cato.org/briefing-paper/cbdc-lessons-caribbean [in English].
3. Atlantic Council. (n.d.). *CBDC tracker*. https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker [in English]
4. Auer, R., Böhme, R., Doerr, S., Frost, J., Gambacorta, L., & Shin, H. S. (2022). *Central bank digital currency: A global survey*. Bank for International Settlements. https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap125.htm [in English].
5. Caccia, E., Tapking, J., & Vlassopoulos, T. (2024). *Central bank digital currency and monetary policy implementation* (ECB Occasional Paper No. 345). European Central Bank. https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op345~4b4eeee055.en.pdf [in English].
6. *CBN bets on eNaira revival despite waning public interest.* (2025, April 21). *Lagos Business News*. https://lagosbusinessnews.ng/2025/04/21/cbn-bets-on-enaira-revival-despite-waning-public-interest/[in English].
7. Central Bank of The Bahamas. (2022). *The digitization of money in The Bahamas*. https://www.centralbankbahamas.com/viewPDF/documents/2022-07-26-08-05-58-Carlissa-Colebrook.pdf [in English].
8. Chaum, D. (1983). Blind signatures for untraceable payments. In D. Chaum, R. L. Rivest, & A. T. Sherman (Eds.), *Advances in cryptology* (pp. 199–203). Springer. [in English] https://doi.org/10.1007/978-1-4757-0602-4_18.
9. Central Bank of Nigeria. (2021). *Design paper for the eNaira*. https://enaira.gov.ng/wp-content/uploads/2023/06/Design-Paper-for-Nigerias-CBDC-02_Oct-2021.pdf [in English]
10. Digital Euro Association. (2023). *Lessons from the first implemented CBDC: The Sand Dollar*. https://digital-euro-association.de/blog/lessons-from-the-sand-dollar [in English].
11. Eastern Caribbean Central Bank. (2023). *DCash: The digital EC currency pilot project overview*. https://www.eccb-centralbank.org/p/overview-dcash [in English].
12. Eichengreen, B. (2022). *The trilemma of central bank digital currencies*. Project Syndicate. https://www.project-syndicate.org/commentary/flawed-assumptions-driving-race-for-cbdcs-by-barry-eichengreen-2022-11 [in English].
13. Illes, A., Kosse, A., & Wierts, P. (2025). *Advancing in tandem – Results of the 2024 BIS survey on central bank digital currencies and crypto* (BIS Papers No. 159). Bank for International Settlements. https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap159.pdf [in English]

14. International Monetary Fund. (2024). *Central bank digital currency adoption: Inclusive strategies for scaling*. https://www.elibrary.imf.org/view/journals/063/2024/005/article-A001-en.xml [in English]
15. Bank of Jamaica. (n.d.). *Jamaica's Central Bank Digital Currency (CBDC) – JAM-DEX*. https://boj.org.jm/core-functions/currency/cbdc/ [in English]
16. JN Bank. (n.d.). *JN Wallet FAQs*. https://www.jnbank.com/jn-wallet-faqs/ [in English]
17. Kosse, A., & Mattei, I. (2023). *Making headway – Results of the 2022 BIS survey on central bank digital currencies and crypto* (BIS Papers No. 136). Bank for International Settlements. https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap136.pdf [in English]
18. Lukonga, I. (2023). *Monetary policy implications of central bank digital currencies: Perspectives on jurisdictions with conventional and Islamic banking systems* (IMF Working Paper No. 060). International Monetary Fund. https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2023/03/17/Monetary-Policy-Implications-Central-Bank-Digital-Currencies-Perspectives-on-Jurisdictions-531074 [in English]
19. McKinsey & Company. (2022). *Central bank digital currencies: An active role for commercial banks*. https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/central%20bank%20digital%20currencies%20an%20active%20role%20for%20commercial%20banks/central-bank-digital-currencies-an-active-role-for-commercial-banks.pdf [in English]
20. People's Bank of China. (2021). *Progress of research & development of E-CNY in China*. http://www.pbc.gov.cn/en/3688110/3688172/4157443/4293693/index.html [in English]
21. Tourpe, H., Lannquist, A., & Soderberg, G. (2023). *A guide to central bank digital currency product development: 5P methodology and research and development* (Fintech Notes No. 007). International Monetary Fund. https://www.imf.org/en/Publications/fintech-notes/Issues/2023/09/08/A-Guide-to-Central-Bank-Digital-Currency-Product-Development-538496 [in English]
22. White, L. H. (n.d.). *The world's first central bank electronic money has come – and gone: Ecuador, 2014–2018*. Cato Institute. https://www.cato.org/blog/worlds-first-central-bank-electronic-money-has-come-gone-ecuador-2014-2018 [in English]
23. CSDN Blog. (2025). ***数字人民****币分析报告(2025-6****月****)*. https://blog.csdn.net/a1761206938/article/details/148834123 [in Chinese]
24. PANews. (2020). ***数字人民****币概述：****属性****、历程、动因及目标*. https://www.panewslab.com/zh/articles/D02063799 [in Chinese]

Olena Novosolova, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Kherson National Technical University, Khmelnytskyi, Ukraine

World Experience in the Introduction of Central Bank Digital Currencies: Lessons for Ukraine

The article examines the challenges of implementing central bank digital currencies (CBDCs) in the context of the global digital transformation of financial systems. The relevance of the topic is driven by the increasing demands for modernizing payment infrastructure, enhancing the efficiency of monetary circulation, ensuring financial inclusion, and maintaining state control over monetary policy amid the rapid development of electronic payments and cryptocurrency technologies. The aim of the study is to provide a systematic analysis of international experience in CBDC implementation, assessing potential economic, technological, and social benefits and risks for the national economy and banking sector. The methodology is based on a comprehensive analysis of open sources, official reports of central banks and international organizations, scientific publications, and statistical data, enabling a comparative analysis of various CBDC models.

The study draws on international research demonstrating the potential of CBDCs to enhance financial inclusion, develop offline payment solutions, and optimize government payments. The experiences of Ecuador, the Bahamas, Nigeria, Jamaica, and China are analyzed, showing that the effectiveness of central bank digital currencies depends on public and business trust in the central bank, the technological reliability of the platform, institutional capacity, and user incentives through benefits, limits, and other mechanisms. The analysis indicates that CBDCs can strengthen the resilience of the national payment system, expand access to cashless transactions, and optimize monetary policy mechanisms. However, potential risks, such as deposit outflows from commercial banks or cyber threats, require careful design of the digital currency, the establishment of limits, and control over conversion.

The results confirm that the introduction of the e-hryvnia is a promising instrument for modernizing Ukraine's financial system, promoting financial inclusion, improving the efficiency of the national economy, and integrating into the global digital financial space.

Central Bank Digital Currencies (CBDC), financial inclusion, payment systems, monetary policy, international experience

Одержано (Received) 21.11.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 01.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 336.02:504:330.322 **JEL Classification: Q56, H25, G38**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).203-213

О.Ю. Коцюрба, доц., канд. екон. наук
Л.М. Задорожня
Центральноукраїнський національнийтехнічнийуніверситет, м. Кропивницький, Україна

Податкові стимули для «зелених» інвестицій у системі ESG-політики держави

Актуальність дослідження зумовлена потребою прискорення екологічної трансформації економіки, декарбонізації та підвищення енергоефективності, а також необхідністю узгодження податкових інструментів із міжнародними рамками сталого розвитку. Метою статті є обґрунтування ролі податкових стимулів у формуванні та реалізації державної ESG-політики та визначення їх впливу на активізацію «зелених» інвестицій у сучасних економічних умовах.

Методологічну основу становлять методи системного та порівняльного аналізу, узагальнення наукових підходів і структурно-функціональний підхід. У роботі систематизовано ключові податкові стимули, що застосовуються в міжнародній практиці (податкові кредити, прискорена амортизація, податкові знижки, диференціація ставок, екологічні податки та фіскальні «дисстимули»), і визначено логіку їх дії через зміну вартості капіталу, скорочення строків окупності та формування цінових сигналів. Окрему увагу приділено місцевим податковим механізмам як інструментам адаптації ESG-цілей до специфіки територій і підвищення керованості результатів.

За результатами дослідження встановлено, що податкові стимули є дієвим інструментом державної ESG-політики, який сприяє перерозподілу капіталу на користь низьковуглецевих технологій, підсилює інноваційну активність та підтримує досягнення кліматичних цілей за умови прозорих критеріїв доступу й верифікації результатів. Визначено ризики «greenwashing» і фіскальних втрат без екологічного ефекту, що потребує прив'язки пільг до вимірюваних ESG-індикаторів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням результативності податкових стимулів в Україні, розробленням системи моніторингу ESG-ефектів і адаптацією кращих міжнародних практик до національних інституційних умов

ESG-політика, зелені інвестиції, податкові стимули, сталий розвиток, екологічне оподаткування

Постановка проблеми. У сучасних умовах загострення глобальних екологічних проблем, прискорення кліматичних змін та посилення міжнародних зобов'язань держав у сфері декарбонізації економіки зростає роль фінансово-економічних інструментів, здатних забезпечити перехід до моделі сталого розвитку. Формування ефективної ESG-політики держави розглядається як ключова передумова досягнення екологічної безпеки, соціальної стабільності та довгострокової економічної стійкості. У цьому контексті особливого значення набувають податкові стимули як інструмент активізації «зелених» інвестицій та трансформації інвестиційних пріоритетів суб'єктів господарювання.

В умовах обмеженості бюджетних ресурсів пряме державне фінансування екологічних проєктів не завжди є достатнім для забезпечення необхідних обсягів інвестицій у зелені технології, відновлювану енергетику, енергоефективність та екологічні інновації. Саме тому податкові стимули виступають альтернативним та водночас дієвим механізмом непрямого впливу держави на інвестиційну поведінку бізнесу, дозволяючи зменшити фінансові ризики інвесторів, скоротити строки окупності проєктів і підвищити привабливість екологічно відповідальних інвестицій.
Водночас практика застосування податкових стимулів у межах ESG-політики характеризується низкою проблемних аспектів, серед яких фрагментарність податкового регулювання, відсутність чіткої прив'язки податкових пільг до досягнення вимірюваних ESG-результатів, а також недостатня узгодженість податкової політики з

© О.Ю. Коцюрба, Л.М. Задорожня, 2025

екологічними та інвестиційними стратегіями держави. На національному рівні ці проблеми посилюються інституційними обмеженнями, нестабільністю податкового законодавства та браком комплексних підходів до оцінювання ефективності податкових стимулів у сфері зелених інвестицій.

З огляду на це виникає об'єктивна необхідність наукового обґрунтування ролі податкових стимулів у системі ESG-політики держави, визначення їх місця в механізмі стимулювання зелених інвестицій та розроблення напрямів удосконалення податкового інструментарію з урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей економічного розвитку. Саме вирішення зазначених проблемних питань зумовлює актуальність і практичну значущість даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання податкового стимулювання «зелених» інвестицій та інтеграції принципів ESG у державну економічну політику активно досліджуються у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. У сучасній науковій літературі сформувалися кілька основних підходів до аналізу ролі податкових інструментів у забезпеченні сталого розвитку та екологічної трансформації економіки.

Значна частина досліджень присвячена обґрунтуванню впливу фіскальних інструментів на розвиток зелених інновацій і декарбонізацію. Так, у працях К. Грамков (C. Gramkow) та А. Ангер-Крааві (A. Anger-Kraavi) [9] податкові стимули розглядаються як ключовий елемент фінансування енергетичного переходу та досягнення кліматичних цілей, визначених міжнародними угодами. Автори доводять, що поєднання податкових пільг із екологічними стандартами підвищує інвестиційну активність у сфері відновлюваної енергетики та енергоефективності.

Емпіричні дослідження С. Чен (S. Chen), Ю. Сонг (Y. Song), С. Ву (C. Wu) [5] та інших науковців зосереджені на оцінюванні впливу податкових пільг і державних субсидій на ефективність зелених інновацій підприємств. Результати цих робіт свідчать, що податкові стимули сприяють зростанню витрат на дослідження і розробки, збільшенню кількості екологічних патентів та покращенню екологічних показників діяльності компаній. Водночас окремі автори вказують на ризик зниження ефективності стимулів у разі їх формального застосування без чітких критеріїв результативності [10].

У працях міжнародних організацій, зокрема OECD, Світового банку [23] та Європейської комісії [7], податкова політика розглядається як складова комплексної ESG-стратегії держави. У цих дослідженнях акцентується увага на необхідності узгодження податкових стимулів із цілями кліматичної політики, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Наголошується, що ефективність податкових пільг значною мірою залежить від прозорості механізмів їх надання та системи моніторингу ESG-результатів.

Подібний підхід підтримується і в аналітичних оглядах міжнародних консалтингових та юридичних мереж, які наголошують на необхідності інтеграції податкових стимулів у ширшу ESG-архітектуру державної політики з акцентом на вимірюваність екологічних та соціальних результатів [21].

Вітчизняні науковці, зокрема О. Васюта [2], В.Я. Шевчук [4], О. Варченко [1], О.І. Тверезовська [3] та ін., у своїх дослідженнях зосереджуються на проблемах екологічного оподаткування, розвитку «зелених» фінансів та імплементації європейських підходів у податкову систему України. У працях українських авторів розглядаються можливості використання податкових пільг для стимулювання енергоефективності, управління відходами та розвитку відновлюваних джерел енергії. Разом із тим більшість досліджень має фрагментарний характер і не забезпечує комплексного бачення податкових стимулів саме в контексті ESG-політики держави.

Незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції податкових стимулів у цілісну систему ESG-політики держави з урахуванням вимірюваних результатів їх застосування. Особливої уваги потребує обґрунтування ролі місцевих податкових інструментів та адаптації міжнародного досвіду до національних інституційних умов.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі податкових стимулів у формуванні та реалізації державної ESG-політики та визначення їх впливу на активізацію «зелених» інвестицій у сучасних економічних умовах

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких наукових завдань: здійснити теоретичне узагальнення сутності та змісту ESG-політики держави в контексті податкового регулювання; систематизувати інструментарій податкового стимулювання «зелених» інвестицій з урахуванням екологічної, соціальної та управлінської складових ESG; проаналізувати міжнародний досвід застосування податкових стимулів для підтримки екологічно орієнтованих інвестицій та визначити можливості його адаптації до національних умов; оцінити роль місцевих податкових стимулів у реалізації державної ESG-політики; обґрунтувати напрями вдосконалення податкової політики держави з метою підвищення ефективності стимулювання зелених інвестицій.

Виклад основного матеріалу. Податкові стимули для «зелених» інвестицій у системі ESG-політики держави формують фінансову мотивацію для перерозподілу капіталу від екологічно та соціально «дорогої» діяльності до проєктів, що сприяють декарбонізації, енергоефективності та сталому розвитку. У контексті міжнародних рамок, зокрема Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року та Європейської зеленої угоди, податкова політика набуває подвійної ролі: з одного боку, вона компенсує ринкові провали (зовнішні ефекти забруднення, інформаційну асиметрію щодо ESG-ризиків, недооцінку довгострокових вигід), а з іншого — задає стандарти «правильних» інвестиційних пріоритетів через диференціацію податкового навантаження. У такій логіці податкові інструменти виступають не лише фіскальним механізмом, а й інституційним драйвером трансформації економічної поведінки суб'єктів господарювання [21].

Для узагальнення міжнародного досвіду доцільно систематизувати ключові податкові стимули, що застосовуються різними країнами світу, та оцінити їхній вплив на досягнення ESG-цілей. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати найбільш ефективні фіскальні інструменти підтримки «зелених» інвестицій, але й простежити закономірності їх використання залежно від рівня економічного розвитку, структури національної економіки та стратегічних пріоритетів державної політики. Порівняльний аналіз податкових механізмів свідчить, що країни з розвиненою ESG-орієнтованою політикою активно застосовують комбінацію податкових кредитів, пільг, прискореної амортизації та інших стимулюючих інструментів, спрямованих на підтримку інновацій, підвищення енергоефективності та зниження вуглецевого навантаження. Узагальнення таких інструментів та їх цільового спрямування представлено в табл. 1, що дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між видами податкових стимулів, сферами їх застосування та очікуваними ESG-ефектами.

Таблиця 1 – Основні податкові стимули для зелених інвестицій у країнах світу

Країна	**Вид податкового стимулу**	**Сфера застосування**	**Очікуваний ESG-ефект**
Німеччина	Податкові кредити	Відновлювана енергетика	Зниження викидів CO_2
США	Прискорена амортизація	Зелені технології	Інноваційний розвиток
Франція	Податкові знижки	Енергоефективність	Підвищення ESG-рейтингу

Джерело: складено автором на підставі [5, 7, 21].

Системний підхід до ESG-політики передбачає взаємозв'язок податкових стимулів із загальною стратегією сталого розвитку. Податкові стимули не лише знижують інвестиційні витрати, але й формують довгострокові мотивації бізнесу до екологічно відповідальної поведінки. Емпіричні дослідження свідчать, що країни з розвиненою системою зелених податкових пільг демонструють вищі темпи залучення ESG-інвестицій та інновацій [5].

У практичній площині фіскальні стимули працюють через зміну відносних цін і вартості капіталу [15]. По-перше, зниження податкових платежів або надання податкового кредиту зменшує строк окупності «зелених» технологій, які часто потребують значних первинних інвестицій. По-друге, прискорена амортизація, підвищені норми відрахувань чи тимчасові пільги підсилюють ефект «перенесення вигоди у часі», роблячи інвестицію привабливішою саме в короткостроковій перспективі, що критично для бізнесу в умовах невизначеності. По-третє, фіскальні правила підвищують передбачуваність рішень інвесторів, якщо вони є прозорими, довгостроковими й прив'язаними до вимірюваних ESG-критеріїв (скорочення енергоспоживання, зменшення викидів, підвищення частки відновлюваних джерел тощо). Саме на цьому акцентують міжнародні консультативні огляди, підкреслюючи, що ефективність податкових стимулів для ESG-інвестицій визначається не стільки їх масштабом, скільки чіткістю критеріїв доступу, прозорістю адміністрування та зв'язком із підтвердженими ESG-показниками [19].

Акцент на місцевих зелених стимулах пояснюється тим, що саме на субнаціональному рівні (муніципалітети, регіональні адміністрації, місцеві агентства розвитку) формується найбільш прикладний і безпосередній попит на декарбонізацію — модернізацію будівель, розвиток сталої транспортної мобільності, оновлення систем освітлення та теплопостачання, впровадження ефективних моделей управління відходами. Саме тут екологічні виклики набувають конкретного виміру у вигляді енергоспоживання житлового фонду, транспортних потоків, якості повітря та ефективності комунальної інфраструктури, що потребує оперативних і адаптованих рішень.

Місцеві органи влади мають можливість швидше реагувати на такі виклики, оскільки володіють більш детальною інформацією про соціально-економічні особливості територій, включаючи структуру зайнятості, рівень доходів населення, густоту забудови, транспортну інфраструктуру та енергетичний баланс. Це дозволяє формувати цільові податкові стимули, які максимально відповідають локальним потребам і забезпечують вищу ефективність використання ресурсів. Крім того, на місцевому рівні легше забезпечити зворотний зв'язок між запровадженими інструментами та їх фактичними результатами, що створює передумови для гнучкого коригування політики.

Важливою перевагою локальних стимулів є їхня здатність інтегрувати економічні, екологічні та соціальні пріоритети розвитку територій. Наприклад, податкові пільги на енергоефективну модернізацію житлового фонду одночасно сприяють скороченню викидів, зменшенню витрат домогосподарств на енергію та підвищенню якості життя населення. Аналогічно, стимули для розвитку громадського транспорту або велоінфраструктури не лише знижують вуглецеве навантаження, але й покращують мобільність населення та доступність міського простору.

Водночас місцеві стимули зазвичай працюють як «останній крок» у ланцюгу державної політики: національні цілі та європейські рамки задають напрям, а місцеві податкові пільги, субсидії або комбіновані механізми — забезпечують практичне впровадження. Саме тому оцінка ефективності податкових стимулів у ESG-політиці

потребує аналізу не лише загальнодержавних норм, а й локальних схем, які впливають на конкретні рішення підприємств і домогосподарств.

У міжнародній практиці можна виділити кілька типових груп фіскальних інструментів, які прямо або опосередковано підтримують екологічну складову ESG [4].

По-перше, інструменти енергоефективності та модернізації основних фондів. Такі заходи орієнтуються на зменшення енергоспоживання, оновлення обладнання, підвищення ефективності систем опалення/охолодження та освітлення. Важливо, що критерії доступу до пільг зазвичай містять мінімальний інвестиційний поріг та вимогу підтвердженого ефекту енергозбереження. Це підвищує результативність стимулу й водночас зменшує ризик «псевдозелених» інвестицій, які не створюють відчутного екологічного ефекту [3].

По-друге, стимули «зеленої» мобільності. Тут податкова логіка часто переноситься з рівня компанії на рівень працівника: держава дозволяє заміщати традиційні компенсаційні пакети (наприклад, службовий автомобіль) більш екологічними опціями – електротранспортом, велосипедами, громадським транспортом, житловими рішеннями ближче до роботи – із суттєвими податковими перевагами. Таким чином, фіскальна політика впливає на поведінкові патерни й формує сталий попит на «зелені» транспортні рішення [20].

По-третє, підтримка відновлюваної енергетики та зарядної інфраструктури. Хоча у деяких схемах підтримки можуть існувати обмеження щодо фінансування генерації електроенергії, в багатьох країнах застосовують пільги для електромобілів, зарядних станцій, інфраструктурних проєктів, а також спеціальні режими амортизації для обладнання, що працює на відновлюваних джерелах енергії [6].

По-четверте, екологічні податки та фіскальні «дисстимули», які встановлюють додаткове навантаження на діяльність, що забруднює довкілля. Такі податки не є «пільгами», але у структурі ESG-політики вони виступають дзеркальним елементом: стимулюють зміну технологій шляхом підвищення вартості забруднення [15].

Вагомим компонентом податкового стимулювання є прискорена амортизація основних засобів екологічного призначення. Надання можливості списувати вартість «зеленого» обладнання у скорочені строки дозволяє підприємствам швидше акумулювати внутрішні фінансові ресурси та реінвестувати їх у подальшу модернізацію виробничих процесів. У контексті ESG-політики прискорена амортизація виконує не лише фінансову, а й сигнальну функцію, демонструючи пріоритетність екологічно відповідальних інвестицій для держави та формуючи довіру інвесторів до стабільності «зеленого» курсу економічної політики.

Окреме місце в системі податкових стимулів посідають інструменти, орієнтовані на розвиток відновлюваної енергетики та низьковуглецевої інфраструктури, оскільки саме вони формують основу довгострокової декарбонізації економіки. Податкові пільги для обладнання, що використовується у виробництві енергії з відновлюваних джерел (сонячні панелі, вітрові установки, біоенергетичні комплекси), а також для створення зарядної інфраструктури електротранспорту, сприяють не лише скороченню викидів парникових газів, а й стимулюють структурні зрушення в енергетичному секторі. У результаті формується нова модель енергоспоживання, орієнтована на децентралізацію, енергонезалежність та підвищення ефективності використання ресурсів.

Застосування таких податкових інструментів забезпечує створення нових ринків і ланцюгів доданої вартості, пов’язаних із виробництвом, встановленням та обслуговуванням «зелених» технологій. Розвиток відновлюваної енергетики стимулює суміжні галузі – машинобудування, будівництво, інжиніринг, ІТ-сектор, що сприяє мультиплікативному ефекту для національної економіки. Крім того, формування інфраструктури для електротранспорту (зарядні станції, системи управління

навантаженням, «розумні» енергомережі) створює умови для інтеграції енергетичного та транспортного секторів, посилюючи їхню взаємозалежність у контексті ESG-трансформації.

У цьому аспекті податкова політика виконує функцію каталізатора інновацій, знижуючи бар'єри входу для інвесторів та стимулюючи бізнес до впровадження технологічних рішень, які за відсутності державної підтримки могли б залишатися економічно непривабливими через високі початкові витрати або тривалий період окупності. Надання податкових кредитів, пільг або можливостей прискореної амортизації дозволяє підприємствам швидше повернути інвестований капітал та зменшити ризики інноваційної діяльності.

У цьому контексті податкові стимули не лише підтримують окремі інвестиційні проєкти, а й формують довгострокові сигнали для ринку щодо пріоритетності екологічно орієнтованих рішень. Це сприяє переорієнтації фінансових потоків у бік сталих технологій, підвищує інвестиційну привабливість «зелених» секторів і створює передумови для формування конкурентоспроможної низьковуглецевої економіки.

Важливою складовою інструментарію ESG-орієнтованого оподаткування є диференціація податкових режимів залежно від екологічних характеристик продукції або активів. Застосування нижчих ставок або пільгового оподаткування для транспортних засобів з низьким рівнем викидів, енергоефективних будівель чи екологічно сертифікованого обладнання створює цінові сигнали, які впливають на структуру попиту. У такий спосіб податкова система перестає бути нейтральною та трансформується в інструмент поведінкової політики, спрямованої на формування сталих моделей споживання й інвестування [21].

Поряд зі стимулюючими заходами, податковий інструментарій ESG-політики включає механізми фіскального стримування екологічно шкідливої діяльності. Екологічні податки та збори, що накладаються на викиди, забруднення довкілля або розміщення відходів, підвищують економічну ціну негативних зовнішніх ефектів і водночас підсилюють ефект податкових пільг для «зелених» альтернатив. У поєднанні ці інструменти формують симетричну систему стимулів і антистимулів, яка забезпечує перерозподіл ресурсів на користь екологічно відповідальних проєктів без прямого адміністративного втручання [12].

Особливе значення у сучасних умовах набувають місцеві податкові стимули, які дозволяють адаптувати загальнонаціональні та наднаціональні ESG-цілі до специфіки окремих територій [23]. Локальні податкові пільги, спрямовані на енергоефективну модернізацію будівель, розвиток сталого транспорту чи управління відходами, забезпечують швидший практичний ефект завдяки безпосередній близькості до об'єктів інвестування. Крім того, місцевий рівень управління створює умови для більш точного контролю результативності податкових стимулів та їх коригування відповідно до досягнутих екологічних показників.

Застосування місцевих стимулів добре ілюструє досвід Мальти, де поряд із загальним ESG-порядком денним сформовано пакет прикладних схем підтримки енергоефективності та сталої мобільності [14]. Схеми, що адмініструються «Malta Enterprise», орієнтовані на підприємства з операційною базою на Мальті та підтримують інвестиції, які забезпечують вимірюване підвищення енергоефективності. Важливою рисою таких програм є наявність мінімального інвестиційного порога та вимоги до підтвердженої економії енергії компетентною особою, що переводить податковий стимул із декларативної площини у площину верифікованого результату. Допомога може надаватися як податкова пільга, грошова субсидія або їх поєднання, що дозволяє налаштовувати підтримку під тип підприємства та умови реалізації проєкту. При цьому визначаються й «негативні» межі підтримки (наприклад, виключення

інвестицій у нові будівлі або певні види генерації), що зменшує ризик розмивання цілей програми.

Мальтійська практика транспортних стимулів демонструє інший важливий аспект ESG-податкової політики – вплив на структуру попиту. Державні грантові схеми для нових електромобілів (включно з різними категоріями транспорту) підтримують не лише приватних осіб, а й місцеві ради, волонтерські організації та бізнес. При цьому застосовується диференціація інтенсивності підтримки за розміром підприємства та типом транспортного засобу, що підвищує адресність та соціальну справедливість програми [14].

Подібні підходи відповідають загальноєвропейській тенденції розвитку локальних ESG-орієнтованих податкових схем, що враховують вимоги державної допомоги та національні регуляторні обмеження [7].

Окремої уваги потребує регуляторний контекст надання допомоги в ЄС, зокрема правила de minimis [7]. Порогові значення сукупної державної підтримки впродовж трирічного періоду створюють «фіскальні межі» для підприємств і стимулюють більш стратегічне планування використання пільг. У практичному сенсі це означає, що навіть ефективні місцеві стимули мають бути узгоджені з режимом державної допомоги, інакше підприємства стикаються з бар'єром доступу до підтримки або ризиками порушення правил.

Європейські приклади також демонструють високий потенціал стимулів у сфері мобільності працівників. У Бельгії «бюджет мобільності» став механізмом заміщення службового автомобіля екологічнішими альтернативами, включно з громадським транспортом і велосипедами, із суттєвими податковими перевагами для другого напряму використання бюджету. Конструкція такого інструменту важлива тим, що вона не просто «дотує» зелений вибір, а змінює архітектуру компенсаційного пакета, тобто вбудовує ESG-логіку у трудові відносини та фінансове планування підприємств [19].

Фінляндія демонструє модель «м'яких» стимулів сталих поїздок на роботу, де акцент робиться на неоподатковуваних пільгах у натуральній формі (велосипеди, транспортні квитки) та тимчасових податкових перевагах для електричних і гібридних службових авто. Такий дизайн важливий з точки зору ESG-управління: він дає швидкий ефект скорочення викидів у транспорті без необхідності масштабних капітальних проєктів, а також підтримує поведінкові зміни працівників [19].

Португалія поєднує «зелені» транспортні податки на основі викидів із заохоченням екологічних способів пересування (зокрема через схеми «велосипед на роботу»). Цінність таких практик у тому, що вони поєднують стимулювальний і регуляторний компоненти: з одного боку, держава зменшує податковий тягар для екологічно кращих рішень, з іншого – підвищує ціну високовуглецевих альтернатив [8].

Британський підхід зосереджується на податковому режимі «вигоди в натуральній формі» для службових авто, де ключовим параметром виступають викиди CO_2. Зниження оподатковуваної бази для електромобілів та окремих гібридів, а також звільнення від оподаткування електроенергії для заряджання на робочому місці підсилюють мотивацію роботодавців і працівників переходити на низьковуглецеві рішення. Поєднання таких стимулів із механізмами «жертви зарплати» демонструє, як фіскальна політика може бути інтегрована у фінансові практики домогосподарств, підвищуючи ефективність стимулу без додаткових бюджетних витрат.

Хоча у фокусі статті перебуває екологічна складова ESG, міжнародні приклади показують, що податкові стимули часто мають змішану природу, одночасно підтримуючи «E» та «S». Зокрема, стимули працевлаштування людей з інвалідністю (як у Мексиці або Іспанії) формують соціальний ефект, але в межах ESG-політики вони

підсилюють загальну стійкість та якість корпоративного управління: підприємства отримують фінансовий мотив закріплювати практики інклюзії, що підвищує їх ESG-профіль і репутаційний капітал. Водночас «E»-орієнтовані стимули — як підвищені норми відрахувань для електричних/гібридних авто або для обладнання відновлюваної енергетики – демонструють прямий зв'язок між фіскальною політикою та технологічною модернізацією [5].

Український контекст також ілюструє поєднання соціальних і екологічних компонентів у податкових режимах. З одного боку, пільги для підприємств, заснованих громадськими об'єднаннями людей з інвалідністю, відображають соціальну складову ESG. З іншого боку, ПДВ-звільнення для окремих операцій з відходами та матеріалами, призначеними для утилізації, прямо підтримує екологічний напрям через стимулювання переробки та легальних ланцюгів управління відходами [3].

Ефективність податкових пільг для ESG-орієнтованих інвестицій визначається не лише розміром стимулу, а передусім якістю його дизайну. Ключовою умовою є вимірюваність результату: вимога підтвердженої економії енергії, фіксація мінімального відсотка скорочення споживання, верифікація компетентними експертами та прозорі критерії допустимих витрат. Без цього пільга може перетворитися на фіскальну «втрату» без екологічного ефекту.

Другим критерієм виступає адресність і диференціація. Підтримка, яка враховує розмір підприємства, тип активу та характер діяльності, зменшує ризик нерівності доступу до стимулів і підвищує соціальну легітимність ESG-політики. Третім критерієм є узгодженість із режимом державної допомоги та бюджетною стійкістю: правила на кшталт de minimis фактично задають верхню межу для «накопичення» стимулів і змушують політику бути більш селективною та доказовою.

Нарешті, важливим ризиком залишається «greenwashing», коли податкові переваги отримують проєкти з формальними ознаками «зеленості», але без реального внеску у декарбонізацію чи екологічну модернізацію [14]. Саме тому в сучасних підходах зростає роль ESG-звітності, прозорості ланцюгів постачання, а також поєднання податкових стимулів із нефіскальними інструментами — стандартами, аудитом, вимогами до розкриття інформації та оцінкою життєвого циклу технологій. Міжнародні аналітичні звіти підкреслюють, що відсутність чітких ESG-індикаторів у податкових пільгах створює ризик фіскальної підтримки формально «зелених» проєктів без реального екологічного ефекту [13].

Отже, напрями вдосконалення податкової політики у стимулюванні зелених інвестицій полягають у: встановленні прозорих критеріїв доступу до стимулів і прив'язці пільг до вимірюваних ESG-індикаторів; запровадженні процедур верифікації результатів та моніторингу ефективності податкових витрат; розвитку місцевих податкових стимулів із механізмами контролю та коригування; мінімізації ризиків greenwashing через вимоги до ESG-звітності, стандартів і аудиту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження узагальнено теоретичні засади ESG-політики держави, в межах якої податкові стимули розглядаються як ключовий інструмент впливу на інвестиційну поведінку економічних суб'єктів. Визначено, що податкова політика в умовах ESG-трансформації виконує не лише фіскальну, а й регуляторну та стимулюючу функції. Систематизація інструментів податкового стимулювання дозволила виокремити їх основні групи та встановити їхній вплив на активізацію зелених інвестицій через механізми зниження вартості капіталу, скорочення строків окупності та формування цінових сигналів. Аналіз міжнародного досвіду показав, що ефективність податкових стимулів визначається комплексністю їх застосування, прозорістю критеріїв доступу та наявністю системи моніторингу ESG-результатів, що створює передумови для їх адаптації в Україні. Оцінка ролі місцевих

податкових інструментів засвідчила їх значний потенціал у забезпеченні практичної реалізації ESG-політики через адаптацію стимулів до територіальних особливостей та підвищення адресності підтримки. Обґрунтовано напрями вдосконалення податкової політики України, які передбачають інтеграцію податкових стимулів із системою ESG-індикаторів, підвищення прозорості їх адміністрування та забезпечення узгодженості з міжнародними стандартами сталого розвитку

Наукова цінність отриманих результатів полягає у формуванні комплексного підходу до розуміння податкових стимулів як інтегрованого елемента ESG-політики, що поєднує екологічні, соціальні та управлінські аспекти економічного розвитку. Розвинено теоретичні положення щодо ролі фіскальної політики як інституційного механізму трансформації поведінки суб'єктів господарювання та формування довгострокових інвестиційних пріоритетів. Практична цінність дослідження полягає у можливості використання узагальнених підходів для вдосконалення податкової політики України, зокрема через адаптацію кращих міжнародних практик, розроблення ефективних механізмів підтримки «зелених» інвестицій на національному та місцевому рівнях, а також підвищення результативності державних програм у сфері декарбонізації економіки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності податкових стимулів у контексті ESG, зокрема через впровадження системи кількісних індикаторів та моделей оцінки їх впливу на інвестиційну активність і екологічні результати. Важливим напрямом є також дослідження можливостей інтеграції податкових інструментів із нефіскальними механізмами регулювання, включаючи ESG-звітність, стандарти сталого розвитку та механізми державної підтримки інновацій. Окремої уваги потребує адаптація міжнародного досвіду до умов України з урахуванням викликів післявоєнного відновлення, що передбачає формування збалансованої та ефективної системи стимулювання «зелених» інвестицій.

Список літератури

1. Варченко, О., Варченко, О., Драган, О., Ткаченко, К., Рибак, Н., & Зубченко, В. (2024). «Зелені фінанси» в повоєнному відновленні України: організаційно-фінансові аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *3*(56), 75–85. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4403
2. Васюта О., Васюта О. Податкове стимулювання екологізації економічного розвитку України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2005. №1. URL: https://www.researchgate.net/publication/346978908_Podatkove_stimuluvanna_ekologizacii_ekonomicnogo_rozvitku_ukraini_Tax_incentives_for_greening_the_economic_development_of_Ukraine (дата звернення: 22.11.2025).
3. Тверезовська, О. І., Самусевич, Я. В. Екологічні податки як інструмент для розвитку зеленої економіки та стійкої інфраструктури. *Актуальні питання економічних наук*, 2024, 6. https://doi.org/10.5281/zenodo.14603488
4. Шевчук В. М. Сталий розвиток та екологічна безпека: національний вимір. Київ : Рада, 2010. 264 с
5. Chen C., Chen S., Wu D. The impact of ESG performance on R&D investment stability: Evidence from China. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 99. Art. 104046. DOI:https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104046.
6. Cramton P., MacKay D.J., et al. (2017). *Global carbon pricing: The path to climate cooperation*. Cambridge, MA: MIT Press.
7. European Commission. *The European Green Deal*. Brussels: European Commission.2019
8. Flues F., Dender K. Carbon pricing design: Effectiveness, efficiency and feasibility. *OECD Taxation Working Papers*,2020 No. 48. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/91ad6a1e-en
9. Gramkow C., Anger-Kraavi A. Could fiscal policies induce green innovation in developing countries? The case of Brazilian manufacturing sectors. *Climate Policy*. 2017. Vol. 18, No. 2. P. 246–257. DOI: https://doi.org/10.1080/14693062.2016.1277683

10. Guan H. Impact of green tax policies on ESG investments // *Proceedings of the 3rd International Conference on Business and Policy Studies*. 2024. P. 184–193. DOI: 10.54254/2754-1169/74/20241543.
11. IMF. *Seeking sustainable growth: Short-term recovery, long-term challenges*. World Economic Outlook. Washington, DC.2017
12. IMF. *How to mitigate climate change*. Fiscal Monitor, No. 2019/002.
13. IMF. *Fiscal policies to address climate change in Asia and the Pacific*. IMF. 2021
14. Ius Laboris. *Tax incentives for ESG*. Ius Laboris. 2024
15. Liu A. Tax evasion and optimal environmental taxes. *Journal of Environmental Economics and Management*, 2013, 66, 656–670.
16. Mai F., Keen M., et al. *After Paris: Fiscal, macroeconomic, and financial implications of climate change*. IMF Staff Discussion Note, 2016, 16/01.
17. Martin R., de Preux L.B., et al. The impact of a carbon tax on manufacturing: Evidence from microdata. *Journal of Public Economics*, 2016, 117, 1–14. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.04.016
18. Mejia S.A., Mrkaic M., et al. The effects of weather shocks on economic activity: What are the channels of impact? *IMF Working Paper*, 2018, No. 18/44.
19. PwC. *Tax incentives for ESG-centered investments*. PwC. 2023.
20. Singh K. India's coal tax is key to stabilizing its energy transition. *Center for Strategic and International Studies*.2020.
21. United Nations. *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: UN.2015.
22. Weitzman M.L. How a minimum carbon-price commitment might help to internalize the global warming externality. In *Global carbon pricing: The path to climate cooperation* 2017 (pp. 125–148). Cambridge, MA: MIT Press.
23. World Bank. *World development report 2020: Trading for development in the age of global value chains*. 2020.
24. Yin H., Zhang L., Cai C., Zhang Z., Zhu Q. Fiscal and tax incentives, ESG responsibility fulfillments, and corporate green innovation performance. *International Review of Economics and Finance*. 2025. Vol. 98. Article 103838. DOI: 10.1016/j.iref.2025.103838.

References

1. Varchenko, O., Varchenko, O., Drahan, O., Tkachenko, K., Rybak, N., & Zubchenko, V. (2024). Green finance" in the post-war reconstruction of Ukraine: organizational and financial aspects. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, *3*(56), 75–85. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4403
2. Vasiuta, O., & Vasiuta, O. (2005). Tax Incentives for the Greening of Ukraine's Economic Development. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, (1). https://www.researchgate.net/publication/346978908_Podatkove_stimuluvanna_ekologizacii_ekonomicnogo_rozvitku_ukraini_Tax_incentives_for_greening_the_economic_development_of_Ukraine
3. Tverezovska, O. I., & Samusevych, Ya. V. (2024). Environmental taxes as a tool for the development of a green economy and sustainable infrastructure. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (6). https://doi.org/10.5281/zenodo.14603488
4. Shevchuk, V. M. (2010). *Sustainable development and environmental security: the national dimension*. Kyiv. Rada.
5. Chen, C., Chen, S., & Wu, D. (2025). The impact of ESG performance on R&D investment stability: Evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, *99*, 104046. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104046
6. Cramton, P., MacKay, D. J., et al. (2017). *Global carbon pricing: The path to climate cooperation*. MIT Press.
7. European Commission. (2019). *The European Green Deal*. European Commission.
8. Flues, F., & Dender, K. (2020). *Carbon pricing design: Effectiveness, efficiency and feasibility* (OECD Taxation Working Papers No. 48). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/91ad6a1e-en
9. Gramkow, C., & Anger-Kraavi, A. (2017). Could fiscal policies induce green innovation in developing countries? The case of Brazilian manufacturing sectors. *Climate Policy*, *18*(2), 246–257. https://doi.org/10.1080/14693062.2016.1277683
10. Guan, H. (2024). Impact of green tax policies on ESG investments. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Business and Policy Studies* (pp. 184–193). https://doi.org/10.54254/2754-1169/74/20241543
11. International Monetary Fund. (2017). *Seeking sustainable growth: Short-term recovery, long-term challenges* (*World Economic Outlook*). IMF.
12. International Monetary Fund. (2019). *How to mitigate climate change* (*Fiscal Monitor*, No. 2019/002). IMF.

13. International Monetary Fund. (2021). *Fiscal policies to address climate change in Asia and the Pacific*. IMF.
14. Ius Laboris. (2024). *Tax incentives for ESG*. Ius Laboris.
15. Liu, A. (2013). Tax evasion and optimal environmental taxes. *Journal of Environmental Economics and Management, 66*, 656–670.
16. Mai, F., Keen, M., et al. (2016). *After Paris: Fiscal, macroeconomic, and financial implications of climate change* (IMF Staff Discussion Note 16/01). IMF.
17. Martin, R., de Preux, L. B., et al. (2014). The impact of a carbon tax on manufacturing: Evidence from microdata. *Journal of Public Economics, 117*, 1–14. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.04.016
18. Mejia, S. A., Mrkaic, M., et al. (2018). *The effects of weather shocks on economic activity: What are the channels of impact?* (IMF Working Paper No. 18/44). IMF.
19. PwC. (2023). *Tax incentives for ESG-centered investments*. PwC.
20. Singh, K. (2020). *India's coal tax is key to stabilizing its energy transition*. Center for Strategic and International Studies.
21. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. UN.
22. Weitzman, M. L. (2017). How a minimum carbon-price commitment might help to internalize the global warming externality. In P. Cramton, D. J. MacKay, et al. (Eds.), *Global carbon pricing: The path to climate cooperation* (pp. 125–148). MIT Press.
23. World Bank. (2020). *World development report 2020: Trading for development in the age of global value chains*. World Bank.
24. Yin, H., Zhang, L., Cai, C., Zhang, Z., & Zhu, Q. (2025). Fiscal and tax incentives, ESG responsibility fulfillments, and corporate green innovation performance. *International Review of Economics and Finance, 98*, 103838. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103838

Olha Kotsiurba, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Larysa Zadorozhnia
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Tax Incentives for Green Investments in the System of State ESG Policy

The relevance of the study is driven by the need to accelerate the environmental transformation of the economy, decarbonization and energy efficiency improvements, as well as by the necessity to align tax instruments with international sustainable development frameworks. The purpose of the article is to substantiate the role of tax incentives in the formation and implementation of the state ESG policy and to determine their impact on stimulating green investments in current economic conditions.

The methodological basis includes systemic and comparative analysis, generalization of scholarly approaches, and a structural-functional approach. The paper systematizes key tax incentives used in international practice (tax credits, accelerated depreciation, tax deductions, differentiated rates, environmental taxes and fiscal disincentives) and explains their mechanism through changes in the cost of capital, shorter payback periods and the creation of price signals. Special attention is paid to local tax mechanisms as tools for adapting ESG goals to territorial specifics and improving the manageability of outcomes.

The study finds that tax incentives are an effective instrument of state ESG policy that facilitates capital reallocation toward low-carbon technologies, strengthens innovation activity and supports the achievement of climate goals provided that access criteria and result verification are transparent. The risks of greenwashing and fiscal losses without environmental impact are identified, which requires linking incentives to measurable ESG indicators. Further research prospects include assessing the effectiveness of tax incentives in Ukraine, developing a monitoring system for ESG effects, and adapting best international practices to national institutional conditions.

ESG policy, green investments, tax incentives, sustainable development, environmental taxation.

Одержано (Received) 22.11.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 02.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.334:005.96:005.57 **JEL Classification: M12, M14, M15**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).214-222

Т.А. Костишина, проф., д-р екон. наук
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
А.І. Костишина, доц., канд. екон. наук
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
А.В. Семикіна, канд. екон. наук
Одеса, Україна

Управлінські рішення як ключовий фактор управління змінами: HR-технології та етика ділової комунікації

У статті розглянуто роль управлінських рішень як ключового фактору ефективного управління змінами в умовах динамічної цифрової економіки. Обґрунтовано актуальність проблеми, що полягає в існуючій суперечності між технологічними можливостями, які надають HR-інструменти, та соціально-психологічними бар'єрами, що виникають при ігноруванні етичних аспектів комунікації.

Визначено сутність та доведено наявність синергетичного взаємозв'язку між ключовими поняттями: «управлінські рішення», «управління змінами», «управління персоналом», «HR-технології» та «етика ділової комунікації». Показано, як якісне управлінське рішення ініціює зміни, технології надають для нього інформаційну базу, а етика забезпечує його прийняття колективом. Систематизовано вплив сучасних HR-технологій на процеси організаційних трансформацій. Проаналізовано їхню подвійну функцію: з одного боку, вони є джерелом аналітичних даних для прийняття обґрунтованих рішень, а з іншого – виступають платформою для практичної реалізації змін через навчання, інформування та збір зворотного зв’язку. Розкрито значення етики ділової комунікації як інструменту мінімізації опору персоналу змінам, формування сприятливого корпоративного клімату та середовища психологічної безпеки, що є критично важливим для успіху трансформацій.

Запропоновано авторську концептуальну модель інтеграції HR-технологій та етичних принципів комунікації в процесі прийняття управлінських рішень. Модель структурує процес управління змінами через три послідовні етапи: діагностика, імплементація та аналіз. Практичне використання запропонованої моделі дозволяє організаціям перейти від директивного до адаптивного управління змінами, підвищити їхню ефективність та забезпечити стійкий розвиток шляхом збалансованого поєднання аналітичного та гуманістичного підходів в управлінні персоналом.

управлінські рішення, управління змінами, управління персоналом, HR-технології, етика ділової комунікації, організаційні зміни, цифрова трансформація.

Постановка проблеми. В умовах динамічної ринкової економіки та глобальних викликів здатність організацій до ефективних трансформацій стає вирішальною конкурентною перевагою. Процес управління змінами є складним і багатогранним, а його успіх значною мірою залежить від якості управлінських рішень. Водночас існує суперечність: з одного боку, сучасні HR-технології надають потужні інструменти для оптимізації кадрових процесів, з іншого – їх впровадження може посилювати опір персоналу та породжувати етичні дилеми, якщо ігноруються принципи ділової комунікації. Таким чином, виникає проблема недостатньої інтеграції технологічних інновацій та етичних норм у процес прийняття управлінських рішень під час організаційних перетворень.

Актуальність теми зумовлена глобальними змінами та викликами в економіці та управлінні, прискоренням цифрової трансформації бізнесу, що вимагає від компаній постійної адаптації. Успішність впровадження змін напряму пов’язана з людським фактором, зокрема з мінімізацією кадрових ризиків, таких як зниження мотивації, плинність персоналу та опір нововведенням [5; 6; 12]. Застосування сучасних HR-технологій відкриває нові можливості для управління персоналом, проте вимагає

© Т.А. Костишина, А.І. Костишина, А.В. Семикіна, 2025

глибокого розуміння їхнього впливу на корпоративну культуру та взаємини в колективі. У цьому контексті етика ділової комунікації стає не просто моральною вимогою, а прагматичним інструментом для побудови довіри, зниження невизначеності та забезпечення психологічної готовності співробітників до змін. Отже, дослідження синергії управлінських рішень, HR-технологій та етичної комунікації є своєчасним і практично значущим в умовах змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління змінами широко висвітлена у працях вітчизняних науковців. Зокрема, теоретичні основи та інструментарій управління змінами розкрито у працях О. Другової, М. Бріль, А. Задорожного [3], І. Запухляка, Г. Зелінської, С. Побігун [4], Т. Порудєєвої [7], Н. Приймак [8] та С. Турчіної [19]. Ролі управління змінами в контексті розвитку сучасних підприємств присвячені публікації В. Рябцева та інших [9]. Важливим аспектам прийняття обґрунтованих управлінських рішень присвячено праці Л. Довгань та Ю. Довгань, які розглядають цей процес як ключовий елемент ефективного менеджменту [2]. Питанням застосування сучасних технологій в управлінні персоналом приділяють увагу Є. Коваленко, І. Поліщук [5], а також О. Васьків та Ю. Стадник [1], які аналізують вплив HR-технологій на бізнес-процеси та ефективність кадрової роботи. Аспекти етичної поведінки в професійному середовищі розглядає Ю. Палеха [6], де аналізуються норми та принципи ділової комунікації.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, бракує комплексних досліджень, які б об'єднували управлінські рішення, цифрові HR-інструменти та етику комунікації в єдину систему для забезпечення ефективності організаційних змін. Недостатньо вивченим залишається питання, як саме етичні аспекти комунікації можуть посилювати позитивний ефект від впровадження HR-технологій та мінімізувати опір персоналу до організаційних змін.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі управлінських рішень як ключового фактору ефективного управління змінами через аналіз синергетичного взаємозв'язку між HR-технологіями та етикою ділової комунікації. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– уточнити сутність та взаємозв’язок понять «управлінські рішення», «управління змінами», «HR-технології», «етика ділової комунікації», їх роль в теорії і практиці управління змінами;

– проаналізувати вплив сучасних HR-технологій на процеси організаційних трансформацій і прийняття управлінських рішень;

– визначити значення етики ділової комунікації для мінімізації опору змінам та формування сприятливого корпоративного клімату;

– запропонувати концептуальний підхід до інтеграції HR-технологій та етичних принципів комунікації в процесі прийняття управлінських рішень для підвищення ефективності змін.

Виклад основного матеріалу. Для глибокого розуміння сутності та взаємозв'язку ключових понять дослідження необхідно розглянути їх через призму еволюції наукових підходів до розуміння менеджменту. Цей розвиток сформував сучасне бачення управління та роль його складових.

На зорі індустріалізації, в межах класичної школи (початок XX ст.), теоретики Ф. Тейлор, А. Файоль та М. Вебер зосереджувалися на раціоналізації та ефективності. Управлінські рішення розглядалися як інструмент оптимізації процесів, а управління змінами зводилося до директивного впровадження чітких інструкцій. Комунікація була переважно односторонньою (зверху вниз), а людина сприймалася як елемент виробничого механізму, що виключало потребу в етичних аспектах спілкування та складних HR-технологіях.

Прорив здійснила школа людських відносин (1930–1950-ті рр.), коли Е. Мейо та його послідовники довели, що соціально-психологічні фактори є ключовими для продуктивності. Управлінські рішення почали враховувати потреби працівників, а управління змінами стало включати елементи переконання та залучення персоналу. Це заклало фундамент для розвитку HR-функції та актуалізувало важливість двосторонньої комунікації, хоча етика ще не була центральним елементом.

Із появою системного та ситуаційного підходів (1960–1980-ті рр.) організація почала розглядатися як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Було визнано, що не існує універсальних «правильних» рішень; кожне рішення має бути адекватним конкретній ситуації. Управління змінами перетворилося на процес стратегічної адаптації всієї системи до зовнішніх викликів. Комунікація стала інструментом координації та адаптації.

На сучасному етапі (з 1990-х рр.), в умовах цифрової трансформації та економіки знань, відбувається якісний синтез та взаємопроникнення досліджуваних понять. Управлінські рішення в умовах цифровізації стають дедалі більше даними-орієнтованими (*data-driven*), а відповідальність за їх прийняття часто делегується на нижчі рівні. Управління змінами перетворюється на безперервний та ітеративний процес. Водночас, акцентуємо увагу, саме на цьому етапі HR-технології та етика ділової комунікації стають критично важливими. Це пов'язано з тим, що сучасний етап характеризується двома фундаментальними зсувами: переходом до економіки знань та тотальною цифровізацією бізнес-процесів:

– по-перше, HR-технології перестали бути просто інструментом автоматизації кадрового діловодства і перетворилися на стратегічний актив. В умовах, коли швидкість та якість управлінських рішень залежать від повноти даних, саме HR-tech платформи надають об'єктивну аналітику про людський капітал: рівень залученості персоналу до розв’язання пріоритетних завдань організації, наявність необхідних компетенцій, ризики плинності та ефективність команд. Це дозволяє керівникам приймати не інтуїтивні, а даними-орієнтовані (data-driven) рішення щодо необхідності та напрямків змін;

– по-друге, етика ділової комунікації стала критично важливою як противага та доповнення до технологізації. Постійні зміни та впровадження нових технологій (включно з інструментами моніторингу) неминуче породжують у співробітників почуття невизначеності, тривоги та опору. Саме етична комунікація – тобто чесне, прозоре та шанобливе інформування про причини, мету та наслідки змін – дозволяє побудувати довіру, знизити опір та створити середовище психологічної безпеки. В епоху гібридних форматів роботи та розподілених команд, де особистий контакт обмежений, роль етичної та чіткої комунікації лише зростає, адже вона стає головним інструментом підтримки корпоративної культури та згуртованості.

Для подальшого аналізу уточнимо ключові поняття дослідження, трактування яких наведено в таблиці 1.

Наведені в таблиці поняття, хоча й мають чіткі визначення, у практиці сучасного менеджменту тісно взаємопов'язані та створюють синергетичний ефект. Управлінське рішення виступає першопричиною, тригером, що запускає процес управління змінами. Якість цього рішення безпосередньо залежить від даних, які надають сучасні HR-технології (наприклад, аналітика залученості персоналу, оцінка компетенцій, прогнозування плинності кадрів). Тобто HR-технології є не лише інструментом виконання, але й джерелом інформації для прийняття обґрунтованих рішень про необхідність змін.

Таблиця 1 – Трактування ключових понять в контексті управління змінами

Ключове поняття	Визначення
Управлінські рішення	Це свідомий вибір суб'єкта управління, спрямований на вирішення конкретної проблеми, що полягає у визначенні найкращої альтернативи дій для досягнення цілей організації.
Управління змінами	Це структурований підхід до переведення співробітників, команд та організації з поточного стану до бажаного майбутнього стану з метою мінімізації опору та максимізації ефективності нововведень.
HR-технології	Це сукупність програмних та апаратних засобів, які використовуються для автоматизації та оптимізації функцій управління людськими ресурсами, включаючи підбір персоналу, управління ефективністю, навчання та аналітику.
Етика ділової комунікації	Це система моральних принципів та норм, що регулюють поведінку та взаємодію у професійному середовищі. Вона охоплює чесність, прозорість, повагу та відповідальність у всіх формах спілкування.

Джерело: розроблено на основі аналізу [1-10].

Водночас сам процес управління змінами реалізується через людей, що робить етику ділової комунікації ключовим фактором успіху. Прозоре, чесне та своєчасне інформування співробітників про причини, цілі та етапи змін мінімізує опір, будує довіру та сприяє залученню персоналу. HR-технології, у свою чергу, стають платформою для реалізації етичної комунікації, дозволяючи швидко поширювати інформацію, організовувати навчання та збирати зворотний зв'язок. Таким чином, формується замкнений цикл: управлінські рішення, що базуються на даних HR-tech, ініціюють зміни; ефективність цих змін залежить від етичної комунікації, яка також підтримується технологічними інструментами, забезпечуючи успішну трансформацію організації.

Сучасні HR-технології виступають не просто інструментом автоматизації, а потужним каталізатором організаційних трансформацій, докорінно змінюючи підходи до управління персоналом та прийняття управлінських рішень. Їхній вплив є комплексним і багатогранним, охоплюючи всі етапи життєвого циклу співробітника в компанії та весь процес управління змінами. Цифровізація HR-функцій дозволяє перейти від реактивного до проактивного менеджменту, де рішення базуються не на інтуїції керівника, а на об'єктивному аналізі даних. Такі інструменти, як предиктивна аналітика, системи управління талантами та платформи для зворотного зв'язку, надають керівництву повну картину стану людського капіталу, виявляючи приховані проблеми та потенційні точки зростання.

У контексті організаційних змін вплив HR-технології відіграє ключову роль у забезпеченні плавності переходу та прийнятті управлінських рішень (таблиця 2). Вони дозволяють швидко та адресно поширювати інформацію про зміни, організовувати онлайн-навчання для здобуття нових навичок, моніторити рівень залученості та настрої в командах у режимі реального часу. Це дає змогу оперативно реагувати на опір, коригувати комунікаційну стратегію та підтримувати співробітників на всіх етапах трансформації. Впровадження технологій, таких як штучний інтелект для підбору персоналу чи віртуальна реальність для адаптації новачків, не лише оптимізує процеси, але й сигналізує про інноваційність компанії, що позитивно впливає на її бренд роботодавця. Таким чином, завдяки такому впливу HR-технологій на організаційні зміни вони стають невід'ємною частиною стратегії змін, забезпечуючи її інформаційну, освітню та аналітичну підтримку, що безпосередньо впливає на якість та своєчасність управлінських рішень (таблиця 2).

Отже, інформація, наведена у таблиці засвідчує, що кожен вид сучасних HR-технологій робить багатогранний внесок у процес управління змінами: з одного боку, вони є інструментом для безпосередньої реалізації трансформацій, а з іншого –

виступають джерелом аналітичних даних, що підвищують обґрунтованість та якість управлінських рішень.

Якщо HR-технології створюють інформаційно-аналітичне підґрунтя для змін, то етика ділової комунікації є тим соціально-психологічним інструментом, що забезпечує їхню успішну імплементацію.

Таблиця 2 – Вплив HR-технологій на організаційні зміни та управлінські рішення

Види HR-технологій	Вплив на організаційні зміни	Вплив на якість прийняття рішень
Системи управління персоналом (HRIS/HRM)	Централізація даних про співробітників, що спрощує адміністрування змін (переведення, зміна зарплат, посад).	Забезпечення єдиного джерела достовірних даних для прийняття рішень щодо кадрових перестановок та бюджетування.
Аналітика та Big Data	Виявлення прихованих тенденцій (наприклад, ризик плинності кадрів у ключових відділах), що дозволяє проактивно ініціювати зміни.	Надання об'єктивних даних для обґрунтування стратегічних рішень (реструктуризація, інвестиції в навчання).
Системи управління талантами (TMS)	Ідентифікація та розвиток лідерів змін, створення кадрового резерву для нових ролей.	Підвищення якості рішень щодо просування співробітників та планування наступництва на основі об'єктивної оцінки.
Платформи для навчання (LMS/LXP)	Швидке розгортання програм навчання та перекваліфікації персоналу відповідно до нових вимог.	Дозволяє приймати рішення про розвиток компетенцій, базуючись на аналізі прогалин у знаннях команди.
Інструменти для зворотного зв'язку та залученості персоналу	Моніторинг реакції персоналу на зміни в режимі реального часу, виявлення осередків опору.	Надання актуальної інформації про настрої в колективі для коригування комунікаційної стратегії та тактики змін.
Штучний інтелект (AI) та чат-боти	Автоматизація відповідей на типові запитання співробітників під час змін, зниження навантаження на HR-відділ.	Звільнення часу менеджерів для фокусування на стратегічних, а не на операційних рішеннях.
Технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR)	Занурення співробітників у симуляції нового робочого середовища чи процесів, що прискорює адаптацію.	Надання можливості оцінити готовність персоналу до нових умов праці перед прийняттям остаточних рішень про їх впровадження.

Джерело: розроблено на основі аналізу [1;2; 3; 7-10]

Опір змінам з боку персоналу є природною реакцією на порушення звичного стану речей та невизначеність майбутнього. Часто цей опір виникає не через незгоду із суттю трансформацій, а через брак інформації, нерозуміння причин та відчуття, що рішення були прийняті без урахування думки співробітників. Саме тут етика ділової комунікації відіграє ключову роль, перетворюючись із абстрактної моральної категорії на прагматичний інструмент менеджменту.

Етична комунікація, що базується на принципах чесності, прозорості та своєчасності, дозволяє ефективно мінімізувати опір. Коли керівництво відкрито пояснює причини змін (наприклад, ринкова необхідність, нові технологічні виклики), їхні очікувані результати та потенційні труднощі, це знижує рівень тривоги та усуває простір для чуток і домислів. Двостороння комунікація, що передбачає не лише інформування, а й активне слухання, збір зворотного зв'язку та залучення співробітників до обговорення, дозволяє їм відчути себе частиною процесу, а не його об'єктом. Це, у свою чергу, трансформує потенційних опонентів на агентів змін.

Повага, що є стрижнем етичної комунікації, стає фундаментальною умовою для створення здорового корпоративного клімату. У період змін, коли рівень стресу зростає, саме поважливе ставлення до побоювань, досвіду та думок кожного співробітника допомагає зберегти довіру та лояльність.

Публічне визнання внеску працівників, конструктивний підхід до розв'язання конфліктів та дотримання взятих на себе зобов'язань формують середовище психологічної безпеки. У такому середовищі люди не бояться ставити запитання, висловлювати пропозиції та навіть визнавати труднощі, що робить процес адаптації до змін значно гнучкішим та ефективнішим. При цьому етика ділової комунікації безпосередньо впливає на формування корпоративної культури, в якій зміни сприймаються не як загроза, а як можливість для спільного розвитку та зростання.

На основі проведеного аналізу стає очевидним, що ізольоване застосування HR-технологій або декларативне слідування етичним нормам не забезпечує максимальної ефективності управління змінами. Необхідний цілісний, інтегрований підхід, який би об'єднував технологічні можливості та соціально-психологічні аспекти в єдину систему підтримки управлінських рішень. Такий підхід можна представити у вигляді концептуальної моделі, що базується на трьох послідовних етапах життєвого циклу управлінського рішення щодо змін: діагностика, імплементація та аналіз.

На етапі діагностики ключову роль відіграють HR-технології, що дозволяють на основі даних визначити необхідність змін. Однак уже тут підключається етика: керівництво має чесно інтерпретувати дані, уникаючи маніпуляцій для просування заздалегідь визначених рішень.

Етап імплементації є найбільш чутливим. Успіх тут залежить від синергії: HR-технології виступають платформою для навчання та інформування, а етика комунікації визначає *зміст* і *тон* цих повідомлень – прозорість, повагу, готовність до діалогу.

На етапі аналізу знову домінують технології, що дозволяють зібрати дані про результати змін. Але й тут етичний аспект є критичним: важливо не лише оцінити досягнення KPI, а й чесно проаналізувати вплив змін на людей, визнати помилки та врахувати їх у майбутніх управлінських циклах.

Такий підхід дозволяє перетворити управління змінами з директивного процесу на ітеративний цикл, що базується на даних, емпатії та постійному вдосконаленні.

Детальніше компоненти цього підходу представлено у таблиці 3, у вигляді концептуальної моделі, що інтегрує HR-технології та етичні принципи комунікації в процесі прийняття управлінських рішень для підвищення ефективності змін.

Таблиця 3 – Концептуальна модель інтеграції HR-технологій та етики комунікації в управлінні змінами

Етап / Складова моделі	Сутність	Інструменти	Очікувані результати
I. Діагностика (Підготовка рішення)	Збір та аналіз даних для виявлення потреби у змінах та обґрунтування управлінського рішення.	- HR-аналітика (Big Data); - опитування залученості; - системи оцінки компетенцій (Talent Management)	Об'єктивно обґрунтоване, даними-орієнтоване управлінське рішення про необхідність змін. Виявлення потенційних ризиків та осередків опору.
II. Імплементація (Реалізація рішення)	Впровадження змін через поєднання технологічної підтримки та відкритої, етичної комунікації з персоналом.	- платформи для навчання (LMS); - корпоративні портали та чат-боти; - інструменти для зворотного зв'язку; - принципи чесності та прозорості.	Мінімізація опору персоналу. Підвищення рівня залученості персоналу та довіри до керівництва. Формування сприятливого клімату для трансформацій.
III. Аналіз (Оцінка рішення)	Оцінка ефективності впроваджених змін та їхнього впливу на бізнес-показники й корпоративний клімат.	- системи моніторингу KPI; - повторні опитування залученості; - аналіз зворотного зв'язку; - етика визнання помилок	Оцінка досягнення цілей змін. Отримання уроків для майбутніх трансформацій. Зміцнення культури, що підтримує безперервний розвиток.

Джерело: розроблено авторами.

Примітка: Big Data (Великі дані) – технології обробки великих масивів різноманітної інформації для пошуку закономірностей; Talent Management (Управління талантами) – системи для залучення, розвитку та утримання кваліфікованих співробітників; LMS (Learning Management System) – система управління навчанням; KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності.

Для практичного впровадження запропонованої моделі керівникам та HR-фахівцям доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

– інвестувати в інтегровані HR-платформи. Обирати не розрізнені інструменти, а комплексні рішення, що дозволяють збирати й аналізувати дані на всіх етапах життєвого циклу співробітника. Це забезпечить цілісність інформації для прийняття рішень;

– розвивати культуру комунікації. Впроваджувати стандарти етичної комунікації, проводити тренінги для менеджерів з навичок емпатійного слухання та надання конструктивного зворотного зв'язку. Комунікація має стати двостороннім процесом;

– залучати співробітників до діалогу на ранніх етапах. Використовувати результати діагностики не лише для прийняття рішення "згори", а й для ініціювання обговорення з ключовими командами. Це дозволить врахувати їхні ідеї та знизити майбутній опір;

– дотримуватися прозорості в аналізі результатів. Після завершення активної фази змін відкрито ділитися з командою як успіхами, так і невдачами. Чесне визнання помилок та спільний пошук шляхів їх виправлення зміцнює довіру та робить організацію стійкішою до майбутніх викликів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах сьогодення управлінські рішення в системі управління персоналом виступають тригером змін: HR-технології надають дані для його обґрунтування та інструменти для реалізації в системі управління персоналом, а етична комунікація забезпечує соціально-психологічну підтримку процесу змін. Це пов’язано з тим, що сучасні HR-технології трансформували управління персоналом та процеси змін, перевівши їх з реактивного в проактивний режим, що дозволяє не лише автоматизувати процеси, а й приймати рішення, що ґрунтуються на даних, оперативно реагувати на опір та ефективно адаптувати персонал до нових умов. Етика ділової комунікації, у свою чергу, дозволяє мінімізувати опір змінам через прозорість та чесність, а також формувати сприятливий корпоративний клімат, заснований на довірі та повазі. Тому в період турбулентності ефективність управління змінами на мікрорівні безпосередньо залежить від синергії трьох ключових елементів: якості управлінських рішень, функціональності HR-технологій та дотримання принципів етики ділової комунікації.

Запропонована концептуальна модель інтеграції HR-технологій та етики комунікації може слугувати практичним інструментом для керівників та HR-фахівців, оскільки охоплює етапи діагностики, імплементації та аналізу, дозволяє структурувати процес управління змінами, перетворюючи його на керований та ітеративний цикл, спрямований на підвищення ефективності та гуманізацію організаційних трансформацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні специфіки запровадження запропонованої моделі у торгівлі.

Список використаних джерел

1. Васьків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 114–122.

2. Довгань Л. Є., Довгань Ю. В. *Управлінські рішення*: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 416 с.

3. Другова О.С., Бріль М.С., Задорожний А.О. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 15. С.14-20. https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/issue/view/15 (дата звернення: 06.11.2025).
4. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204–209.
5. Коваленко Є. В., Поліщук І. І. Використання HR-технологій в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335 (дата звернення: 06.11.2025).
6. Палеха Ю. І. *Етика ділових відносин* : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 340 с.
7. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 568–572.
8. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf (дата звернення: 06.11.2025).
9. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122–132.
10. Турчіна С. Г. *Система управління змінами на підприємстві* : монографія. Миколаїв : Чорноморський національний університет імені Петра Могили, 2019. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Turchina-S.-G.-2.pdf (дата звернення: 06.11.2025).

References

1. Vaskiv, O. M., & Stadnyk, Yu. A. (2022). Modern HR technologies for business. *Biznes Inform*, 1, 114–122. [in Ukrainian].
2. Dovhan, L. Ye., & Dovhan, Yu. V. (2021). *Management decisions*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
3. Druhova, O. S., Bril, M. S., & Zadorozhnyi, A. O. (2025). Enterprise management under uncertainty. *Upravlinnya zminamy ta innovatsiyi*, 15, 14–20. https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/issue/view/15 [in Ukrainian].
4. Zapukhliak, I. B., Zelinska, H. O., & Pobihun, S. A. (2018). Approaches, methods and tools for change management in enterprise development management system. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 23, 204–209. [in Ukrainian].
5. Kovalenko, Ye. V., & Polishchuk, I. I. (2023). Use of HR technologies in enterprise personnel management system. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335 [in Ukrainian].
6. Palekha, Yu. I. (2020). *Ethics of business relations*. Kyiv: Lira-K [in Ukrainian].
7. Porudieieva, T. V., Kyshkovska, O. L., & Skrypnyk, K. M. (2018). Theoretical foundations of change management at enterprises. *Ekonomika i suspilstvo*, 19, 568–572 [in Ukrainian].
8. Pryimak, N. *Dichotomy of change management and its role in enterprise activities*. https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf [in Ukrainian].
9. Riabtsev, V. A., Kozenkov, D. Ye., & Alioshina, T. V. (2023). Change management as a necessary element of industrial enterprise development. *Ekonomichnyi visnyk*, 1, 122–132 [in Ukrainian].
10. Turchina, S. H. (2019). *Change management system at the enterprise*. Mykolaiv: Chornomorskyi natsionalnyi universytet imeni Petra Mohyly. https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Turchina-S.-G.-2.pdf [in Ukrainian].

Tetiana Kostyshyna, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
Anna Kostyshyna, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
Anna Semykina, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Odesa, Ukraine

Managerial Decisions as a Key Driver of Change Management: The Role of HR Technologies and Business Communication Ethics

The article examines the role of managerial decisions as a key factor in effective change management in a dynamic digital economy. The relevance of the problem is substantiated, which lies in the existing contradiction between the technological capabilities provided by HR tools and the socio-psychological barriers that arise when ignoring the ethical aspects of communication.

The essence and the synergistic relationship between the key concepts are defined and proven: "managerial decisions," "change management," "personnel management," "HR technologies," and "business

communication ethics." It is shown how a high-quality managerial decision initiates changes, technologies provide an information base for it, and ethics ensure its acceptance by the team. The influence of modern HR technologies on the processes of organizational transformation is systematized. Their dual function is analyzed: on the one hand, they are a source of analytical data for making informed decisions, and on the other, they act as a platform for the practical implementation of changes through training, information, and feedback collection. The importance of business communication ethics as a tool for minimizing personnel resistance to change, creating a favorable corporate climate, and an environment of psychological safety, which is critical for the success of transformations, is revealed.

The author's conceptual model for the integration of HR technologies and ethical principles of communication in the process of making managerial decisions is proposed. The model structures the change management process through three successive stages: diagnosis, implementation, and analysis. The practical application of the proposed model allows organizations to move from directive to adaptive change management, increase their efficiency, and ensure sustainable development through a balanced combination of analytical and humanistic approaches in personnel management.

managerial decisions, change management, personnel management, HR technologies, business communication ethics, organizational changes, digital transformation.

Одержано (Received) 06.11.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 16.11.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 005.1:004 **JEL Classification: M10, M15, O33**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).223-229

М.С. Письменна проф., д-р екон. наук
Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна
А.В. Соколов, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Розвиток Smart-адміністрування у формуванні антикризової стратегії транспортних підприємств

Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад розвитку Smart-адміністрування у формуванні антикризової стратегії транспортних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Актуальність дослідження зумовлена посиленням кризових явищ у транспортній галузі, що пов'язані з воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, інфраструктурними обмеженнями та зростанням витрат, що потребує впровадження інноваційних підходів до управління.

У статті досліджено сутність антикризового управління як комплексної системи управлінських рішень, спрямованих на попередження та подолання кризових явищ, а також забезпечення стабільності функціонування підприємства. Обґрунтовано доцільність інтеграції Smart-адміністрування як сучасної управлінської парадигми, що базується на використанні цифрових технологій, аналітичних систем і автоматизованих бізнес-процесів. Запропоновано структурно-логічну модель формування антикризової стратегії транспортного підприємства, яка включає етапи діагностики кризових явищ, цифрового моніторингу, аналітичної обробки даних, формування управлінських рішень та контролю їх реалізації. Визначено роль цифрових інструментів, зокрема ERP-, BPM-, BI-систем, а також методів Big Data і сценарного моделювання у підвищенні ефективності управління.

У результаті дослідження встановлено, що впровадження Smart-адміністрування сприяє підвищенню адаптивності та стійкості транспортних підприємств, забезпечує скорочення часу прийняття рішень, підвищення точності прогнозування та оптимізацію використання ресурсів. Обґрунтовано, що подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності Smart-адміністрування, а також механізмів подолання бар'єрів його впровадження, зокрема у контексті цифрової зрілості підприємств та кадрового забезпечення.

Smart-адміністрування, антикризове управління, антикризова стратегія, транспортні підприємства, цифровізація, управлінські рішення, адаптивність, Big Data

Постановка проблеми. Актуальність обраного напряму дослідження зумовлена поглибленням кризових явищ у транспортній галузі України, які посилилися внаслідок воєнних дій, економічної нестабільності та трансформації логістичних систем. Сучасні транспортні підприємства функціонують у складному середовищі, що характеризується зниженням обсягів перевезень, руйнуванням інфраструктури, порушенням ланцюгів постачання, зростанням витрат і дефіцитом кваліфікованих кадрів. Це призводить до втрати фінансової стійкості та зниження конкурентоспроможності підприємств, що актуалізує необхідність формування ефективних антикризових механізмів управління

Зміст проблеми дослідження полягає у необхідності переосмислення традиційних підходів до антикризового управління транспортними підприємствами та пошуку нових інструментів, здатних забезпечити їх адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища. Класичні моделі управління, що базуються на реактивному підході до подолання кризових явищ, не відповідають сучасним вимогам швидкості, гнучкості та інформаційної насиченості управлінських процесів. У зв'язку з цим зростає роль Smart-адміністрування як інноваційної управлінської концепції, що передбачає інтеграцію цифрових технологій, аналітичних систем і автоматизованих рішень у процес формування та реалізації антикризової стратегії підприємства.

Особливу складність становить недостатній рівень теоретичного обґрунтування

та практичної реалізації Smart-адміністрування у сфері транспортних послуг, що обмежує можливості ефективного використання цифрових інструментів для управління

© М.С. Письменна, А.В. Соколов, 2025

кризовими ситуаціями. Водночас антикризова стратегія транспортного підприємства повинна розглядатися як комплексна система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на попередження криз, мінімізацію їх наслідків та забезпечення стабільного функціонування і розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Зв'язок дослідження із важливими науковими та практичними завданнями полягає у необхідності розвитку теоретико-методологічних засад антикризового управління з урахуванням цифрової трансформації економіки, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо впровадження Smart-адміністрування у діяльність транспортних підприємств. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню ефективності управління, забезпеченню адаптивності підприємств до кризових впливів та формуванню умов для їх сталого розвитку в умовах невизначеності.

Таким чином, дослідження розвитку Smart-адміністрування у формуванні антикризової стратегії транспортних підприємств є своєчасним і необхідним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє сформувати нові підходи до забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового управління підприємствами, зокрема транспортної галузі, є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад антикризового менеджменту зробили такі вчені, як І. Бланк [1], В. Василенко [2], Л. Лігоненко [3], О. Терещенко [5], А. Штангрет [9], які розглядали антикризове управління як систему заходів, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію наслідків кризових явищ. Їхні праці сформували базис для подальших досліджень у сфері стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільності.

Особливості формування антикризових стратегій у транспортній сфері досліджуються у працях І. Токмакової [6], І. Чорнобровки [6], І. Войтова [6], які акцентують увагу на необхідності розроблення комплексної стратегії розвитку транспортних підприємств як системи цілей і заходів, спрямованих на забезпечення їх довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

В умовах воєнних викликів значну увагу приділено дослідженню систем антикризового управління транспортно-логістичними компаніями. Зокрема, Н. Трушкіна [7], О. Гармаш [7] та Д. Чернух [7] обґрунтовують необхідність формування цілісної системи антикризового управління, що включає механізм управління (цілі, принципи, методи, інструменти) та етапи його реалізації, орієнтовані на моніторинг загроз і розроблення антикризових програм.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із цифровізацією управління та впровадженням смарт-рішень. Так, Д. Тарнавська [4] та Н. Бугас [4] розглядають Smart-менеджмент як інструмент підвищення адаптивності підприємств через використання ERP, BPM-, BI-систем та хмарних технологій, що дозволяють забезпечити прозорість бізнес-процесів і підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

У міжнародних дослідженнях, зокрема у працях J. vom Brocke [13], M. Rosemann [13], A. Akter [10], S. F. Wamba [10] та N. Sanders [12], акцентується увага на ролі цифрових інструментів у моделюванні бізнес-процесів і підвищенні обґрунтованості антикризових рішень

Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, у досліджуваній сфері залишаються невирішені раніше частини загальної проблеми. По-перше, існуючі дослідження здебільшого розглядають антикризове управління та цифровізацію окремо, без їх системної інтеграції у єдину модель Smart-адміністрування для транспортних підприємств. По-друге, недостатньо розроблені методичні підходи до формування антикризової стратегії з урахуванням цифрових інструментів, специфіки транспортної галузі та воєнних ризиків. По-третє, відсутня цілісна модель оцінювання

ефективності впровадження Smart-адміністрування у системі антикризового управління.

Таким чином, наявні наукові дослідження створюють теоретичне підґрунтя для розуміння сутності антикризового управління та цифрової трансформації, однак потребують подальшого розвитку в напрямі інтеграції Smart-адміністрування у процес формування антикризової стратегії транспортних підприємств, що і визначає наукову новизну та практичну значущість даного дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних засад розвитку Smart-адміністрування у формуванні антикризової стратегії транспортних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також розроблення концептуальної моделі інтеграції цифрових технологій у систему антикризового управління з метою підвищення ефективності управлінських рішень, адаптивності та стійкості підприємств.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань дослідження: дослідити сутність і особливості антикризового управління транспортними підприємствами в сучасних умовах господарювання; обґрунтувати роль антикризової стратегії як ключового елементу забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства; розкрити зміст і значення Smart-адміністрування як інноваційної управлінської парадигми в умовах цифрової трансформації; визначити можливості використання цифрових технологій, аналітичних систем та автоматизованих бізнес-процесів у підвищенні ефективності антикризового управління; розробити структурно-логічну модель формування антикризової стратегії транспортного підприємства на основі Smart-адміністрування; обґрунтувати практичні переваги впровадження Smart-адміністрування у діяльність транспортних підприємств та визначити фактори, що впливають на ефективність його реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку транспортних підприємств характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, що обумовлено поєднанням економічних, геополітичних та технологічних факторів. Воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, інфраструктурні обмеження та зростання вартості ресурсів значно ускладнюють функціонування підприємств транспортної галузі, що потребує принципово нових підходів до управління. У цих умовах традиційні методи антикризового управління, які орієнтовані на реагування на вже сформовані кризові явища, втрачають свою ефективність, поступаючись місцем проактивним моделям управління, що базуються на використанні цифрових технологій та інтелектуального аналізу даних.

Антикризове управління транспортним підприємством слід розглядати як комплексну систему взаємопов’язаних управлінських рішень, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових явищ, а також забезпечення стабільності функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. При цьому антикризова стратегія виступає ключовим елементом цієї системи, оскільки визначає напрями адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та формує механізми забезпечення його стійкості. Як свідчать наукові дослідження, антикризова стратегія має комплексний характер і включає систему цілей, принципів, методів та інструментів, спрямованих на досягнення економічної стабільності та конкурентоспроможності підприємства [6].

Водночас сучасні умови господарювання вимагають інтеграції антикризового управління з процесами цифрової трансформації. Саме тому доцільно розглядати Smart-адміністрування як нову управлінську парадигму, що забезпечує якісно інший рівень управління підприємством. У широкому розумінні Smart-адміністрування є

системою управління, яка базується на використанні цифрових технологій, інтелектуальних інформаційних систем, аналітичних платформ та автоматизованих бізнес-процесів, що дозволяє забезпечити оперативність, гнучкість і обґрунтованість управлінських рішень.

Обґрунтування ефективності Smart-адміністрування у формуванні антикризової стратегії транспортних підприємств базується на його функціональних можливостях. Передусім, впровадження цифрових інструментів забезпечує безперервний моніторинг діяльності підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та ідентифікувати потенційні кризові явища. Використання ERP-, BPM- та BI-систем сприяє інтеграції інформаційних потоків, автоматизації управлінських процесів та підвищенню прозорості діяльності підприємства [4]. Це, у свою чергу, створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі актуальних даних.

Крім того, важливим аспектом є використання аналітичних інструментів для прогнозування розвитку кризових ситуацій. Застосування методів аналізу великих даних (Big Data), машинного навчання та сценарного моделювання дозволяє оцінювати можливі варіанти розвитку подій та формувати відповідні стратегії реагування. Це особливо актуально для транспортних підприємств, діяльність яких залежить від багатьох зовнішніх факторів, зокрема стану інфраструктури, міжнародних логістичних потоків і ринкової кон'юнктури.

З метою систематизації підходів до формування антикризової стратегії на основі Smart-адміністрування доцільно запропонувати концептуальну модель, яка включає кілька взаємопов'язаних блоків. Перший блок пов'язаний із діагностикою кризових явищ і передбачає аналіз фінансового стану підприємства, оцінку ризиків та визначення факторів, що спричиняють кризу. Другий блок включає цифровий моніторинг ключових показників діяльності підприємства з використанням сучасних інформаційних систем. Третій блок передбачає аналітичну обробку даних та формування управлінських рішень на основі результатів аналізу. Четвертий блок спрямований на реалізацію антикризових заходів і контроль їх ефективності. Запропоновану модель формування антикризової стратегії транспортного підприємства на основі Smart-адміністрування представлено на рис. 1.

Рис. 1. Структурно-логічна модель формування антикризової стратегії на основі Smart-адміністрування

Джерело: сформовано авторами

Особливу роль у запропонованій моделі відіграє інтеграція цифрових технологій у процеси управління. Використання інструментів моделювання бізнес-процесів дозволяє формалізувати управлінські процедури, визначити вузькі місця у діяльності підприємства та розробити ефективні заходи щодо їх усунення. Як свідчать дослідження, застосування цифрових моделей бізнес-процесів забезпечує підвищення ефективності управління та зниження рівня ризиків [11].

Важливим елементом антикризової стратегії є також використання сценарного підходу, який дозволяє розробляти альтернативні варіанти розвитку подій та оцінювати їх наслідки. Це забезпечує гнучкість управління та можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. У рамках Smart-адміністрування сценарне планування інтегрується з аналітичними системами, що дозволяє автоматизувати процес прийняття рішень і підвищити його ефективність.

Отримані результати дослідження дозволяють зробити висновок, що впровадження Smart-адміністрування у систему антикризового управління транспортними підприємствами сприяє підвищенню їх адаптивності та стійкості до кризових впливів. Зокрема, забезпечується скорочення часу прийняття управлінських рішень, підвищення точності прогнозування, оптимізація використання ресурсів та покращення фінансових показників діяльності підприємства. Це створює передумови для формування конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку підприємств транспортної галузі.

Разом з тим, ефективність впровадження Smart-адміністрування залежить від ряду факторів, серед яких рівень цифрової зрілості підприємства, наявність необхідної інфраструктури, фінансові можливості та кваліфікація персоналу. Недостатній рівень цифровізації, обмеженість ресурсів та організаційний опір змінам можуть стримувати процес трансформації управління. Тому важливим напрямом подальших досліджень є розроблення механізмів подолання зазначених бар’єрів та формування умов для ефективної інтеграції Smart-адміністрування у діяльність транспортних підприємств.

Таким чином, результати дослідження підтверджують доцільність використання Smart-адміністрування як ключового інструменту формування антикризової стратегії транспортних підприємств. Його впровадження забезпечує підвищення ефективності управління, адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та формування умов для їх сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Антикризове управління транспортними підприємствами доцільно розглядати як комплексну систему управлінських рішень, спрямованих на попередження, локалізацію та подолання кризових явищ, а також забезпечення стабільності їх функціонування. При цьому, антикризова стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Smart-адміністрування є інноваційною управлінською парадигмою, яка базується на інтеграції цифрових технологій, аналітичних систем та автоматизованих бізнес-процесів і забезпечує підвищення обґрунтованості та оперативності управлінських рішень. Використання ERP-, BPM-, BI-систем, а також методів Big Data і сценарного моделювання суттєво підвищує ефективність антикризового управління.

Розроблено структурно-логічну модель формування антикризової стратегії транспортного підприємства на основі Smart-адміністрування, яка передбачає послідовну реалізацію етапів діагностики кризових явищ, цифрового моніторингу, аналітичної обробки інформації, прийняття управлінських рішень та контролю їх виконання. Її впровадження сприяє підвищенню адаптивності підприємств,

скороченню часу прийняття рішень, покращенню точності прогнозування та оптимізації використання ресурсів.

Ефективність впровадження Smart-адміністрування визначається рівнем цифрової зрілості підприємства, наявністю відповідної інфраструктури, фінансових ресурсів та кадрового потенціалу, що може виступати стримуючим фактором його практичної реалізації.

Наукова цінність отриманих результатів полягає у розвитку теоретичних підходів до антикризового управління транспортними підприємствами через обґрунтування ролі Smart-адміністрування як ключового елементу формування антикризової стратегії та розроблення структурно-логічної моделі її реалізації. Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування запропонованих підходів у діяльності транспортних підприємств з метою підвищення їх стійкості, ефективності управління та конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до оцінювання ефективності Smart-адміністрування, формуванні системи індикаторів цифрової трансформації, а також у дослідженні можливостей інтеграції технологій штучного інтелекту, великих даних та цифрових платформ у систему антикризового управління транспортними підприємствами.

Список літератури

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник Київ: *Ельга*, 2008. 724 с.
2. *Василенко В. О. Антикризове управління підприємством*: навчальний посібник. Київ: *ЦУЛ,* 2013. 504 с.
3. Лігоненко Л. О., Кривонос В.В. Антикризове управління малим підприємством: актуальність та специфіка здійснення. *Молодий вчений.* 2015. № 2(6). С. 1184-1186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%286%29__294 (дата звернення: 22.11.2025)
4. Тарнавська Д. М., Бугас Н. В. Смарт-рішення в антикризовому менеджменті: трансформація підходів в умовах зовнішніх загроз. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-44
5. *Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві* : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 560.
6. Токмакова І. В., Чорнобровка І. В., Войтов І. М., Ковалюк А. В. Формування антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 43–50. URL: http://btie.kart.edu.ua/article/view/281345 (дата звернення: 22.11.2025)
7. Трушкіна Н. В., Гармаш О. В., Чернух Д. В. Формування системи антикризового управління діяльністю транспортно-логістичних компаній в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 153–160. DOI:https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.153
8. Хацер, М. та Полусмяк, Л. (2024) «Цифровізація як складова антикризового управління на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування економічних систем», *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*, 2(28), с. 76-85. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-06
9. Штангрет, А. М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник Київ : *Знання,* 2007. 335 с.
10. Akter, S., Wamba, S.F., Gunasekaran, A., Dubey, R. and Childe, S.J., “How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?”, International Journal of Production Economics, 2016? Vol. 182, pp. 113–131.
11. Mykhalchenko, M., Zhuravlova, I., Zhalinska, I., Saienko, V., & Ovander, N. (2023). Digital tools for anti-crisis management of enterprises: the Ukrainian case. Amazonia Investiga, 12(64), 291-299. DOI: https://doi.org/10.34069/AI/2023.64.04.30
12. Sanders N. R. How to use big data to drive your supply chain. *California Management Review*. 2016. Vol. 58, No. 3. P. 26–48. DOI: https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.3.26
13. vom Brocke J., Rosemann M. Business Process Management. In: *Encyclopedia of Management*. Wiley, 2015. DOI: https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom070213

References

1. Blank, I.O. (2008). *Financial management*. Kyiv: Elha [in Ukrainian].
2. Vasylenko, V.O. (2013). *Anti-crisis management of enterprise*. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].

3. Lihonenko, L.O., & Kryvonos, V.V. (2015). Anti-crisis management of small enterprises: relevance and specifics. *Molodyi vchenyi*, 2(6), 1184–1186. http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%286%29__294 [in Ukrainian].
4. Tarnavska, D.M., & Buhas, N.V. (2025). Smart solutions in anti-crisis management: transformation of approaches. *Ekonomika ta suspilstvo*, 78. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-44.
5. Tereshchenko, O.O. (2004). *Anti-crisis financial management at enterprise*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Tokmakova, I.V., Chornobrovka, I.V., Voitov, I.M., & Kovalyuk, A.V. (2021). Formation of anti-crisis strategy of railway transport. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 75, 43–50. http://btie.kart.edu.ua/article/view/281345 [in Ukrainian].
7. Trushkina, N.V., Harmash, O.V., & Chernukh, D.V. (2024). Formation of anti-crisis management system of transport-logistics companies. *Ahrosvit*, 23, 153–160. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.153.
8. Khatser, M., & Polusmiak, L. (2024). Digitalization as a component of anti-crisis management. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo: tendentsii rozvytku*, 2(28), 76–85. [in Ukrainian] https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-06 .
9. Shtanhret, A.M., & Kopyliuk, O.I. (2007). *Anti-crisis management of enterprise*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
10. Akter, S., Wamba, S.F., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S.J. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment? *International Journal of Production Economics*, 182, 113–131 [in English].
11. Mykhalchenko, M., Zhuravlova, I., Zhalinska, I., Saienko, V., & Ovander, N. (2023). Digital tools for anti-crisis management of enterprises: the Ukrainian case. *Amazonia Investiga*, 12(64), 291–299. [in English] https://doi.org/10.34069/AI/2023.64.04.30.
12. Sanders, N.R. (2016). How to use big data to drive your supply chain. *California Management Review*, 58(3), 26–48. [in English] https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.3.26.
13. vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2015). Business process management. In *Encyclopedia of Management*. Wiley. [in English] https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom070213.

Maria Pysmenna, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, Ukraine
Anatoly Sokolov, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

Development of Smart Administration in the Formation of an Anti-Crisis Strategy of Transport Enterprises

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and applied foundations of the development of smart administration in the formation of an anti-crisis strategy of transport enterprises under conditions of an unstable external environment. The relevance of the study is determined by the intensification of crisis phenomena in the transport sector caused by war-related risks, disruption of logistics chains, infrastructure constraints, and rising costs, which necessitate the implementation of innovative management approaches.

The article examines the essence of anti-crisis management as a comprehensive system of managerial decisions aimed at preventing and overcoming crisis phenomena, as well as ensuring the stability of enterprise functioning. The expediency of integrating smart administration as a modern management paradigm based on digital technologies, analytical systems, and automated business processes is substantiated. A structural and logical model for the formation of an anti-crisis strategy of a transport enterprise is proposed, which includes the stages of crisis diagnostics, digital monitoring, analytical data processing, decision-making, and implementation control. The role of digital tools, including ERP, BPM, and BI systems, as well as Big Data methods and scenario modelling, in improving management efficiency is determined.

The results of the study demonstrate that the implementation of smart administration contributes to increasing the adaptability and resilience of transport enterprises, reducing decision-making time, improving forecasting accuracy, and optimizing resource utilization. It is substantiated that further research should focus on the development of methodological approaches to assessing the effectiveness of smart administration, as well as on mechanisms for overcoming barriers to its implementation, particularly in terms of digital maturity and human resource capacity.

smart administration, crisis management, anti-crisis strategy, transport enterprises, digitalization, managerial decision-making, adaptability, Big Data.

Одержано (Received) 22.11.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 01.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

UDC 005.57 **JEL Classification M12**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).230-238

Olena Sokolovska, Associate Professor, PhD in Philology (Candidate of Philological Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

The Role of Business Communication in the Professional Practice of Economic Sector Specialists

The purpose of this article is to examine the role of business communication in the professional practice of specialists in the economic sector and to substantiate directions for its improvement as a factor of organizational effectiveness and sustainable development. The study focuses on business communication as a key managerial and socio-economic phenomenon that influences coordination of activities, decision-making processes, interaction between structural units, and the adaptability of enterprises in a competitive and digitally evolving business environment.

The research is based on a comprehensive theoretical analysis and generalization of contemporary scientific approaches to business communication. General scientific methods were applied, including analysis and synthesis, systematization, comparison, and logical generalization. Particular attention is paid to the conceptual foundations of business communication, communication barriers, feedback mechanisms, and typologies of communication forms. The article examines the influence of organizational structure, corporate communication standards, and digital transformation on the effectiveness of internal and external communication processes, as well as the role of modern digital communication platforms in enhancing interaction within organizations.

The results of the study demonstrate that business communication plays a decisive role in ensuring organizational efficiency, economic security, and competitive resilience. It is established that effective communication requires a high level of communicative competence at all managerial levels, the implementation of standardized communication practices, and the integration of digital communication tools. The conclusions emphasize the necessity of treating business communication as a strategic management instrument. Further research should focus on empirical assessment of communication effectiveness, the impact of digital transformation on communication models, and the development of practical frameworks for improving business communication in organizations operating under dynamic socio-economic conditions.

business communication; professional activity; communicative competence; organizational communication; feedback mechanisms; digital transformation; economic sector

Statement of the problem. In the modern business environment, the key factors ensuring the effective functioning of enterprises and organizations include the level of knowledge, well-established communication processes, a culture of business interaction, and the ability to overcome communication barriers in a timely manner. Information is one of the most important resources in any field of activity; therefore, the stability and efficiency of economic entities largely depend on the quality of communication processes. The most common form of such interaction is business communication, which is essential in diplomatic, legal, administrative, and economic spheres, as well as in commercial relations. The ability to conduct negotiations effectively, hold business meetings, discuss professional issues, and properly prepare professional documentation has become an integral component of the professional competence of modern specialists at all levels. Achieving high performance in commercial activity requires solid knowledge of the rules, forms, and methods of doing business, as well as an understanding of the principles of business communication. Under these conditions, business communication skills acquire particular importance as a key factor in professional development and success.

Analysis of recent researches and publications. Research into various aspects of business communication has attracted considerable scholarly attention in both domestic and international academic discourse. In particular, these issues have been examined in the works of P. Holovska, I. Korsun, V. Kostohryz, Zh. Krysko, A. Lyzanets, A. Omelchuk, V. Orel,

© Olena Sokolovska, 2025

Yu. Palekha, M. Solohub, I. Shavkun, N. Yuryk, O. Feier, among others. Existing studies analyse communication processes in entrepreneurial activity, organizational management, internal communication within human resource management systems, as well as documentary and information-based forms of interaction.

The sustained and growing scholarly interest in the issues of organizing business communication underscores both the relevance and the practical significance of further research in this area. At the same time, a number of methodological, conceptual, and applied aspects related to the development and implementation of effective approaches to improving business communication remain insufficiently examined and require deeper theoretical justification and empirical validation.

Statement of the objective. The objective of this study is to examine the role of business communication in professional activity and to identify and substantiate directions for its improvement aimed at enhancing the effectiveness of enterprise operations, strengthening managerial and organizational processes, and fostering a sustainable positive corporate image.

The main material. In pursuit of commercial outcomes, economic entities inevitably engage in business communication processes. The success of commercial transactions largely depends on the ability to conduct business negotiations effectively, accurately prepare the required documentation, and apply contemporary mass communication instruments. Accordingly, business communication represents a core component of commercial activity, while its quality directly determines the level of efficiency of the business environment as a whole.

Scholars define business communication as a process of information exchange between participants in interaction that is based on feedback mechanisms and oriented toward the achievement of predetermined objectives.

Scholars P. V. Holovska [1] and I. H. Shavkun [8] propose interpreting the concepts of “communication” and “business communication” within the general-specific relationship, emphasizing that business communication is derived from the broader concept of communication. In this context, communication is defined as a process of information exchange or the transmission of ideas and thoughts between individuals, which at the organizational level manifests itself as meaningful interaction among participants. It is precisely through communication processes that mutual understanding between people is achieved.

In recent years, there has been a noticeable increase in scholarly interest in communication-related issues. Researchers increasingly employ the concept of the “information generation era,” which reflects an objective trend toward the continuous improvement of processes of information transmission, reception, and interpretation. A defining feature of the contemporary stage of societal development is the exceptionally rapid advancement of communication tools aimed at enhancing the efficiency of communication processes.

It is appropriate to note that in the contemporary business environment, communication processes are often insufficiently emphasized. Such underestimation is methodologically unjustified, as communication performs a key function in shaping commercial objectives, ensuring staff motivation, and enabling effective management of employees’ professional competencies. Empirical studies demonstrate that employees who are informed in a timely and comprehensive manner exhibit approximately 30% higher productivity compared to personnel in organizations that lack a systematic approach to ensuring communication effectiveness. The content of business communication is determined by the needs of joint activity and is manifested in the coordination of actions, the alignment of understanding and acceptance of objectives by participants, awareness of one’s own role, the

capacity to implement assigned tasks, as well as the specific features of the relevant activity [3].

Communication represents a two-way process of transmitting information in symbolic form through appropriate channels between a sender and a receiver for the purpose of establishing mutual contact and achieving understanding. In this sense, communication functions as a fundamental social and organizational mechanism that enables interaction, coordination, and cooperation among individuals. At the organizational level, a communication system is understood as an integrated set of processes related to the transmission, interpretation, and feedback of messages between structural units of an organization, as well as between the organization and its internal and external environment. Effective functioning of such a system ensures the alignment of actions, facilitates decision-making processes, and supports the achievement of organizational objectives.

A decisive and fundamental prerequisite for effective business communication is the recognition that the likelihood of achieving the objectives of communication participants increases when the communicative process is properly structured and effectively implemented. In accordance with established communication effectiveness models, this involves the clarity of message encoding, the appropriateness of selected communication channels, the presence of continuous feedback, and the minimization of semantic and psychological barriers. Proper organization of the communicative process facilitates accurate interpretation of information, reduces the risk of distortion, and enhances mutual understanding between participants. As a result, effective communication contributes to the formation of an atmosphere of trust, cooperation, and coordinated action, which is essential for achieving organizational and professional objectives [2].

Business communication, as an integral component of professional activity, ensures interaction between two or more complex and autonomous systems, such as individuals, organizational units, or institutions. This interaction unfolds in a variety of communicative situations and is mediated through the use of appropriate communication tools, channels, and symbolic codes. Given the variability of the characteristics and parameters of communication participants, the contextual conditions under which communication occurs, and the communicative means selected in each specific case, acts of business communication differ significantly from one another. As a result, business communication cannot be treated as a homogeneous process but rather as a multidimensional phenomenon that requires systematic classification. Accordingly, the typologization of business communication may be carried out on different conceptual grounds and according to multiple criteria, including the form of interaction, the direction of information flows, the level of formalization, the communicative context, and the functional objectives of communication [9, p. 70].

The main objectives of business communication include the following:

1) establishing effective and mutually beneficial contacts with the public, public authorities, shareholders, consumers, potential investors, and suppliers for the purpose of forming a positive image of the enterprise or organization;

2) ensuring favourable conditions for the effective promotion of goods and services in domestic and foreign markets, taking into account the need to minimize total costs and the influence of the competitive environment;

3) organizing and implementing activities aimed at promoting the enterprise’s operations and the results of its commercial activity through the conduct of discussions, business meetings, open days, and presentations.

Business communication is realized in both verbal and non-verbal forms, each of which plays a distinct role in the transmission and interpretation of information. Zh. Krysko emphasizes that the central element of business communication is the message itself, which must be accurately formulated in accordance with the norms of business etiquette and the

conventions of professional discourse. At the same time, linguistic codes cannot be regarded as universal, as their effectiveness depends on the situational context and the specific characteristics of perception by both parties involved in the communicative interaction [2]. From the perspective of communication barrier theory, inadequate message formulation, inappropriate language choices, or misalignment between verbal and non-verbal signals may generate semantic, psychological, or socio-cultural barriers that hinder mutual understanding. Consequently, business communication should be characterized by clarity, precision, and coherence, as these qualities contribute to minimizing communication barriers, reducing the risk of distortion, and enhancing the overall effectiveness of interaction.

It should be emphasized that the presence of feedback between the sender and the receiver of a message constitutes a mandatory condition of the communication process. In accordance with classical communication models that incorporate feedback loops, such as transactional and interactive models, feedback enables the sender to assess whether the message has been correctly received, interpreted, and understood by the recipient. Through feedback mechanisms, participants can adjust message encoding, clarify meanings, and correct potential distortions arising during transmission. In the absence of feedback, communication is regarded as ineffective, as no corresponding response from the receiver to the transmitted information occurs, which increases the likelihood of misunderstanding and weakens the overall effectiveness of communicative interaction.

In academic discourse, feedback is regarded as a central structural element of the communication process and a key component of interactive and transactional communication models. Within this framework, several types of feedback are distinguished, each performing a specific regulatory and corrective function in communicative interaction. Evaluative feedback emerges in the process of articulating one’s own opinion and formulating a position on a particular issue; it enables participants to compare interpretations, assess arguments, and align perspectives, thereby contributing to cognitive coordination within communication. Positive feedback serves to maintain and reinforce communicative contact by signalling approval, agreement, or support, and plays an important role in sustaining interaction, strengthening relational ties, and fostering a cooperative communicative climate. Negative feedback fulfils a corrective function, as it facilitates the identification and elimination of inaccuracies, errors, or misunderstandings in the sender’s messages, thus preventing the accumulation of semantic distortions and enhancing message accuracy. Feedback conditioned by norms of politeness performs a primarily relational function; although it does not involve an explicit evaluation of message content, it signals attention, interest, and general approval, thereby supporting social harmony and reducing potential communicative tension [2].

Within theoretical models of feedback mechanisms, these types of feedback interact dynamically to ensure the adaptability, effectiveness, and continuity of communication. Their combined operation allows communicative participants to regulate information flows, adjust message formulation, minimize communication barriers, and achieve mutual understanding, which is particularly significant in the context of business communication characterized by goal orientation and role differentiation.

To the aforementioned classification, it is also appropriate to add three additional types of feedback. The first is confirmation, which occurs when the recipient explicitly verifies the receipt and understanding of the sender’s message, thereby ensuring the completion of the basic feedback loop and reducing uncertainty in communication. The second type is supplementary feedback, manifested in the recipient’s request for additional or clarifying information from the sender; this form of feedback performs a clarifying function and contributes to greater message accuracy and depth of understanding. The third type is non-verbal feedback, which encompasses a range of gestures, body movements, and facial

expressions (such as laughter, nodding, or eye contact) that communicate the recipient's emotional attitude toward the received message and complement verbal interaction [2].

Within theoretical models of communication, these types of feedback play a crucial role in regulating both informational and relational dimensions of interaction. Confirmation and supplementary feedback primarily support cognitive clarity and informational adequacy, whereas non-verbal feedback enhances emotional resonance and interpersonal alignment. Their combined use enables communicative participants to monitor understanding, adjust message formulation in real time, and maintain interactional balance, which is particularly important in business communication characterized by goal orientation, role differentiation, and time constraints [8].

Depending on the specific characteristics of an organization, different types of business communication can be distinguished, each characterized by distinct styles of information transmission. These styles are largely shaped by the organizational structure, including the degree of centralization, the hierarchy of management levels, the distribution of authority, and the formalization of internal processes, which together determine communication flows, channels, and interaction patterns within the organization.

As noted by Zh. Krysko, the most common forms of business communication include the following:

1. Electronic communication, which in recent years has acquired the status of a standard instrument of business interaction. The use of electronic communication channels ensures prompt and accurate transmission of information regardless of the geographical location of communication participants;
2. Oral business communication, which represents one of the oldest forms of business interaction and at the same time remains relevant. This form includes face-to-face meetings, personal interviews, oral instructions, and direct interpersonal contacts between participants. Oral communication is often regarded as an effective means of business interaction due to its simplicity and immediacy. At the same time, it may lead to misunderstandings, as participants often misinterpret or forget certain aspects of the discussion; therefore, when dealing with sensitive issues, managers frequently prefer alternative forms of business communication;
3. Written business communication, which is characterized by clarity, structure, and conciseness. It encompasses official correspondence, memoranda, announcements, informational materials, and other written documents. This form of communication is used in complex situations that require detailed instructions, as well as in the activities of technical units, where accuracy and the avoidance of errors are of particular importance. In addition, written business communication is indispensable in legal relations, especially in the preparation of official notices and employment contracts. At the same time, many entrepreneurs consider it a less up-to-date form of interaction and tend to use it primarily in legally significant situations [2].

A synthesis of recent research findings indicates that business communication plays a significant role across the following key areas of enterprise activity:

First, customer (client) acquisition. One of the fundamental prerequisites for business creation and development is an enterprise's ability to communicate effectively with potential customers. Generating consumer interest requires professional communication that is clear, specialized, and comprehensible, without exceeding the recipient's capacity for information perception.

Second, customer (client) service. Effective business communication contributes to fostering a sense of customer importance and encourages repeat engagement aimed at satisfying consumer needs. An essential element of this process is customer feedback in the form of evaluations of the quality of goods or services provided by the enterprise. One of the

most widely used tools for such interaction is the operation of open communication channels, particularly hotlines, the primary purpose of which is the prompt and appropriate resolution of problematic situations.

Third, the organization and conduct of business meetings. Holding meetings in the format of direct interaction or telephone negotiations requires an adequate level of communicative competence. Information regarding the date, time, and subject matter of a meeting should be communicated to participants in advance, in particular via email or online messaging platforms, with the sending of reminders regarded as an established managerial practice.

Fourth, marketing activity. An enterprise must maintain systematic and effective communication with the market as a whole by appropriately presenting information about its activities through mass media, blogs, and official web resources. In the event of crisis or non-standard marketing situations, the economic entity must respond promptly in order to prevent the dissemination of inaccurate or negative information.

A significant factor in enhancing the effectiveness of existing communication channels is the development and implementation of communication standards in accordance with norms of conduct within the business community. Such standards contribute to the formation of a positive initial impression, the establishment of partnership relations, and the achievement of mutual understanding among participants in the communication process. Moreover, they serve as a foundation for corporate culture and facilitate the identification of optimal solutions in complex situations [3].

An insufficiently developed communication system may lead to the emergence of distrust and discomfort among consumers (clients). In order to prevent such negative consequences, it is advisable to implement a set of measures aimed at improving internal business communication, which, in turn, will contribute to enhancing organizational effectiveness and shaping a positive corporate image, in particular:

1. Creation of a digital employee portal. Employees should have continuous access to information necessary for the high-quality performance of their professional duties. At the same time, the process of searching for relevant information is often insufficiently structured or complicated, especially for employees who do not work directly with documented information and do not always have corporate email addresses. An effective tool for addressing this problem may be the implementation of a digital employee portal containing information on key clients, scheduled events, occupational health and safety instructions, as well as technical maintenance notifications [9]. Such a resource would ensure the possibility of rapid access to necessary information regardless of the employee’s location and the specific customer request.
2. Enhancing transparency of communication between the organization and personnel. Systematic information exchange regarding the strategic objectives of the enterprise and the reasons for managerial decision-making plays an important role in establishing a balance between control and trust on the part of employees. Involving personnel in open dialogue contributes to the development of a sense of belonging to the organization and encourages active participation in corporate interaction.
3. Organization of regular training seminars and working meetings. The conduct of such activities enables the dissemination of best practices, timely identification and resolution of existing problems, and the creation of conditions for establishing feedback between management and employees.
4. Development and implementation of universal software solutions. Given the rapid pace of technological development and the frequent obsolescence of technical tools, it is advisable to allow employees to use their own mobile devices in professional activities. Regardless of the operating system, personnel gain access to a unified corporate platform,

which is convenient both for employees – who are familiar with their own devices – and for management, as it reduces costs associated with providing staff with technical equipment [7].

The use of corporate messaging platforms enables management to communicate promptly with any group of employees by sending private messages or informational notifications, thereby increasing the speed and responsiveness of internal communication. Within the context of digital transformation, such platforms function as an integral component of digital organizational infrastructure, supporting the transition from traditional hierarchical communication models to more flexible, network-based interaction. This ensures a high degree of communication flexibility that cannot always be achieved through conventional internal communication channels. Moreover, user-friendly and reliable digital platforms facilitate interdepartmental collaboration, enhance knowledge sharing, and contribute to the development of an innovative communication culture within the organization, which is essential for adaptability and competitiveness in a digitally evolving business environment.

Conclusions and prospects for further researches. The results of the conducted study provide grounds to assert that, alongside professional knowledge, skills, and competencies, business communication plays a key role in ensuring effective interaction between structural units and individual specialists. It is business communication that significantly influences an organization's performance in domestic and foreign markets, the quality of institutional and structural transformations, the level of adaptation to conditions of intense competition, and, consequently, the overall economic security of the enterprise or organization.

Economic entities engage in business communication with the aim of achieving planned commercial outcomes, as the effectiveness of entrepreneurial activity largely depends on the ability to conduct business negotiations professionally, accurately prepare documentation, and employ mass communication tools effectively. From a managerial perspective, this implies that business communication should be regarded not merely as a supporting function but as a strategic management instrument that directly influences organizational performance. The success of business communication in professional activity is determined by the level of communicative competence of both managerial personnel and individual employees, which necessitates targeted managerial efforts aimed at developing communication skills, establishing clear communication standards, and fostering a culture of open and effective interaction. Consequently, strengthening communicative competence at all organizational levels becomes a key managerial task, contributing to improved decision-making, coordination of activities, and the achievement of strategic objectives.

This entails the ability to respond adequately to the context of a business situation, to objectively assess the interlocutor, their interests and personal characteristics, to shape a positive perception of one's own professional identity, and to manage the communication process effectively as a whole. In this context, business communication should be regarded as a complex socio-economic phenomenon that integrates managerial, organizational, psychological, and cultural dimensions. Consequently, further comprehensive theoretical and methodological research is required to deepen the understanding of the mechanisms underlying the formation, development, and practical implementation of business communication in organizations. Promising directions for future research include the assessment of communicative competence within different organizational structures, the impact of digital transformation on communication effectiveness, and the role of business communication in ensuring organizational resilience and economic security. Such studies would contribute to the development of evidence-based managerial approaches and enhance the effectiveness of business communication in contemporary socio-economic conditions.

Список літератури

1. Головська П. В., Кравченко М. О. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління* : *Збірник наукових праць молодих вчених (електронне видання)*. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. Вип. 10. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769 (дата звернення: 02.12.2025).
2. Крисько Ж. Л. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство: Збірник наукових праць.* 2021. Вип. 24. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43
3. Малик Н. Р. Сутність ділових комунікацій підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф.*, ч. 2. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 301–303
4. Омельчук А. І. Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=312 (дата звернення: 02.12.2025).
5. Орел В. М., Краля В. Г. Роль комунікацій в управління підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_9 (дата звернення: 02.12.2025).
6. Палеха Ю. І. Документально-інформаційні комунікації як основа комунікативного менеджменту. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/11400/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D1%85%D0%B0.pdf (дата звернення: 02.12.2025).
7. Пацкун Т. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. *Керівник. ІНФО: студентський науковий вісник*. URL: http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html (дата звернення: 02.12.2025).
8. Приблуда Л. М. Навички усної та писемної ділової комунікації як важлива складова професійної діяльності фахівця. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»*: Зб. наук. праць. Переяслав, 2022. Вип. 89. С. 177–181.
9. Шавкун І. Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : Зб. наук. пр.* 2019. Вип. 38. С. 67–74
10. 5 Creative Ways to Improve Hotel Internal Communications. URL: https://blog.beekeeper.io/5-ways-toimprove-internal-communications-in-your-hotel (дата звернення: 02.12.2025).

References

1. Holovska, P. V., & Kravchenko, M. O. (2016). Innovative approaches to enterprise communication management. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 10. National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”. http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769 [in Ukrainian].
2. Krysko, Zh. L. (2021). The role of business communication in organizational management. *Ekonomika ta suspilstvo*, 24. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43.
3. Malyk, N. R. (2020). The essence of business communications of an enterprise. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky* (Vol. 2, pp. 301–303). Ternopil National Economic University [in Ukrainian].
4. Omelchuk, A. I. (n.d.). Communicative culture of a civil servant: Conceptual and categorical essence. http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=312 [in Ukrainian].
5. Orel, V. M., & Kralia, V. H. (2016). The role of communication in enterprise management. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, 174, 60–66. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_9 [in Ukrainian].
6. Palekha, Yu. I. (n.d.). Documentary and information communications as the basis of communicative management. http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/11400/1/Палеха.pdf [in Ukrainian].
7. Patskun, T. (2012). Information technologies in enterprise communication management. *Kerivnyk.INFO: Studentskyi naukovyi visnyk*. http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html [in Ukrainian].
8. Prybluda, L. M. (2022). Oral and written business communication skills as an important component of professional activity. *Tendentsii ta perspektyvy rozvytku nauky i osvity v umovakh hlobalizatsii* (Issue 89, pp. 177–181). Pereiaslav [in Ukrainian].
9. Shavkun, I. H. (2019). Business communication: Essence and typology. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 38, 67–74 [in Ukrainian].
10. Beekeeper. (n.d.). *5 creative ways to improve hotel internal communications*. https://blog.beekeeper.io/5-ways-to-improve-internal-communications-in-your-hotel [in English].

О.М. Соколовська, доц., канд. філол. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Роль ділової комунікації у професійній діяльності фахівців економічної сфери

Метою статті є дослідження ролі ділової комунікації у професійній діяльності фахівців економічного сектору та обґрунтування напрямів її вдосконалення як чинника підвищення ефективності діяльності організацій і забезпечення сталого розвитку. У дослідженні ділова комунікація розглядається як ключовий управлінський і соціально-економічний феномен, що впливає на координацію діяльності, процеси ухвалення рішень, взаємодію між структурними підрозділами та адаптивність підприємств у конкурентному й цифрово трансформованому бізнес-середовищі.

Дослідження ґрунтується на комплексному теоретичному аналізі та узагальненні сучасних наукових підходів до проблематики ділової комунікації. У роботі застосовано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, систематизації, порівняння та логічного узагальнення. Особливу увагу приділено концептуальним засадам ділової комунікації, комунікаційним бар'єрам, механізмам зворотного зв'язку та типології форм комунікації. Проаналізовано вплив організаційної структури, корпоративних комунікаційних стандартів і цифрової трансформації на ефективність внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів, а також роль сучасних цифрових платформ у підвищенні рівня взаємодії в організаціях.

Результати дослідження свідчать, що ділова комунікація відіграє визначальну роль у забезпеченні організаційної ефективності, економічної безпеки та конкурентної стійкості. Встановлено, що ефективна комунікація потребує високого рівня комунікативної компетентності на всіх управлінських рівнях, упровадження стандартизованих комунікаційних практик та інтеграції цифрових комунікаційних інструментів. У висновках наголошено на доцільності розгляду ділової комунікації як стратегічного інструменту управління. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним оцінюванням ефективності комунікацій, аналізом впливу цифрової трансформації на комунікаційні моделі та розробленням практичних підходів до вдосконалення ділової комунікації в організаціях, що функціонують в умовах динамічних соціально-економічних змін.

ділова комунікація, професійна діяльність, комунікативна компетентність, організаційна комунікація, механізми зворотного зв'язку, цифрова трансформація, економічний сектор

Одержано (Received) 02.12.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 12.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 338.48:658.8 **JEL Classification: L83, M31, C38**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).239-250

О.А. Сущенко, проф., д-р екон. наук
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна
С.Д. Чайковський, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

Ділова репутація як стратегічний актив готельного підприємства: визначення та вимірювання

Метою статті є розробка принципових підходів щодо обґрунтування ділової репутації готельного підприємства як його стратегічного активу та її вимірювання з урахуванням фінансових, маркетингових та цифрових аспектів управління в умовах цифрової трансформації ринку послуг.

У процесі дослідження здійснено систематизацію наукових підходів до трактування та оцінювання ділової репутації готельних підприємств. Виокремлено фінансовий, маркетинговий і цифровий виміри ділової репутації як стратегічного активу готельного підприємства. Запропоновано інтегральний показник Online-Offline Reputation Index (OORI), що агрегує ключові фінансові індикатори, маркетингові метрики та цифрові показники ділової репутації готельних підприємств. Методологія розрахунку індексу базується на нормалізації даних, експертному визначенні вагових коефіцієнтів із використанням методів AHP і Best-Worst Method та агрегуванні показників. Визначено можливості раннього виявлення репутаційних ризиків завдяки інтеграції інструментів Big Data та AI-аналітики. Це дозволяє оперативно відстежувати негативні сигнали у відгуках, цифрових рейтингах та соціальних мережах, що підвищує здатність підприємств до превентивного управління.

Обґрунтовано, що в сучасному конкурентному середовищі індустрії гостинності репутація дедалі більше визначається не лише якістю сервісу, а й цифровими сигналами довіри, що формуються у онлайн-середовищі та безпосередньо впливають на фінансові результати, лояльність клієнтів і стійкість бізнесу. Запропонований підхід забезпечує комплексну та валідну оцінку ділової репутації готельного підприємства як стратегічного активу, придатну для моніторингу, бенчмаркінгу та підтримки управлінських рішень на основі репутаційних даних. Перспективи подальших досліджень пов’язані з розвитком динамічних моделей оцінювання репутації, проведенням крос-країнових порівнянь, поглибленням використання інструментів штучного інтелекту в репутаційному менеджменті та дослідженням взаємозв’язку репутаційних індексів із ESG-показниками сталого розвитку

репутація, стратегія, актив, готельне підприємство, вимірювання, індекс, рейтинг

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку гостинності ділова репутація перетворюється на ключовий стратегічний нематеріальний актив, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування та розвиток готельних підприємств. Вона визначає рівень довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів, формує імідж бренду та здатність підприємства залучати й утримувати аудиторію. Позитивна репутація безпосередньо корелює з фінансовими показниками: підвищує середній рівень завантаженості номерного фонду, збільшує дохід на доступний номер (RevPAR), полегшує доступ до вигідних партнерських угод та залучення інвестицій. Особливого значення набуває роль цифрового середовища, де онлайн-огляди, рейтинги та коментарі на платформах Booking, TripAdvisor, Google Reviews стають вирішальними чинниками у процесі вибору готелю. Навіть поодинокі негативні відгуки здатні знизити конкурентні позиції підприємства, тоді як послідовна робота з управління онлайн-репутацією формує довгострокові конкурентні переваги. У кризових умовах, зокрема в контексті воєнних викликів та економічної нестабільності, стратегічне значення репутації ще більше зростає, адже саме вона виступає гарантією стійкості бізнесу, здатності адаптуватися до ринкових змін і підтримувати довіру споживачів та партнерів. В таких умовах традиційні підходи до управління репутацією стають недостатніми, а актуальним завданням постає розробка підходів, здатних

© О.А. Сущенко, С.Д. Чайковський, 2025

відображати як короткострокові, так і довгострокові ефекти впливу репутації на фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємств. Крім того, проблемним залишається питання об'єктивності та валідності репутаційних показників. Онлайн-огляди, рейтинги й відгуки, хоч і стали ключовим джерелом інформації для клієнтів, часто піддаються ризикам маніпуляцій і фальсифікацій. Це зумовлює необхідність розробки комплексного підходу щодо визначення ділової репутації як стратегічного активу підприємств гостинності на основі урахування фінансових, маркетингових індикаторів та цифрових метрик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попри визнання ділової репутації як стратегічного ресурсу готельного бізнесу, у науковій літературі та практиці менеджменту відсутня єдність щодо підходів до її вимірювання та інтеграції у систему стратегічного управління готельних підприємств. Більшість існуючих досліджень зосереджуються на окремих аспектах, зокрема, фінансових, маркетингових чи цифрових, що ускладнює формування цілісного інструментарію для практичного застосування. У результаті готельні підприємства мають покладатися на фрагментарні методи оцінки, які не враховують усіх багатовимірних характеристик репутаційного капіталу.

Поняття ділової репутації сформувалося на перетині стратегічного менеджменту та маркетингу і трактується як узагальнена оцінка стейкхолдерів щодо минулих дій компанії та здатності генерувати цінність у майбутньому [4; 9; 10]. У межах ресурсно-орієнтованого підходу репутація розглядається як рідкісний, цінний і важко відтворюваний нематеріальний ресурс, здатний забезпечувати стійку конкурентну перевагу [6; 7]. Сучасні дослідження визначають, що позитивна репутація системно корелює з кращими фінансовими результатами, доступом до капіталу та стійкістю за кризових умов [19]. Для індустрії гостинності важливим є зв'язок між репутацією, капіталом бренду та поведінковими намірами клієнтів [11; 12], що опосередковується сервісною якістю, довірою та лояльністю.

Методи вимірювання репутації у крос-галузевих дослідженнях еволюціонували від опитувальних індексів (напр., Reputation Quotient) до багатовимірних моделей, що поєднують фінансові, ринкові та комунікаційні індикатори [1; 8; 17]. Слід зазначити, що цифрова трансформація радикально змінила репутаційні механізми у готельному бізнесі. Сучасні аналітичні дослідження засвідчують, що онлайн-рейтинги та відгуки суттєво впливають на попит і ціноутворення у сфері туризму та гостинності. Так, С. Андерсон зазначає, що зростання індексу репутації (ReviewPro/Expedia) прямо корелює зі збільшенням завантаженості та ADR/RevPAR [5]. Дослідження закордонних вчених також підтверджують еластичність бронювань і цін до змін у середньому рейтингу та тональності відгуків [22; 24]. Аналогічні результати у ширшому сервісному контексті відзначаються для метапошукових платформ [14; 24]. В готельному секторі П. Філіпс узагальнює позитивний зв'язок «електронна репутація → фінансові результати» [16].

Окремий напрям досліджень стосується управління онлайн-репутацією. Так, зокрема, оперативні відповіді менеджменту готельних підприємств на відгуки підвищують намір бронювання та знижують ризик негативної вірусності [18; 21]. Поряд з цим, дослідження з корпоративної соціальної відповідальності й стійкості в сфері гостинності показують, що ESG-практики підсилюють репутаційний капітал готельних підприємств [13; 15], що особливо актуально у кризових ситуаціях, зокрема, таких як КОВІД-19, геополітичні шоки, військовий стан [2; 3].

Узагальнення наукових підходів дозволяє відзначити значну увагу щодо окремих аспектів репутаційного менеджменту в індустрії гостинності, таких як формування довіри до бренду, забезпечення якості обслуговування як складової

зміцнення репутації, управління відгуками в онлайн-середовищі тощо. Водночас, попри наявність вагомого теоретичного підґрунтя, недостатньо розробленими залишаються питання цілісного трактування ділової репутації саме як стратегічного активу готельного підприємства, її структуризації та кількісно-якісного вимірювання, що зумовлює потребу в подальших дослідженнях у цьому напрямі.

Постановка завдання. Метою даної статті є розробка принципових підходів щодо обґрунтування ділової репутації готельного підприємства як його стратегічного активу та її вимірювання з урахуванням фінансових, маркетингових та цифрових аспектів управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі та практиці управління готельними підприємствами сформувалося кілька домінантних підходів до вимірювання ділової репутації, що відображають різні аспекти цього нематеріального активу. Вони охоплюють як фінансові аспекти, пов'язані з прибутковістю та ефективністю операційної діяльності готельних підприємств, так і маркетингові, що ґрунтуються на сприйнятті бренду клієнтами, а також інституційні й цифрові компоненти, які враховують роль соціальної відповідальності та онлайн-присутності бізнесу. Представлена в табл. 1 систематизована типологія підходів до вимірювання репутації готельних підприємств дозволяє виокремити ключові аспекти кожного напряму, окреслити інструменти, які використовуються для збору та аналізу даних, а також визначити їх сильні та слабкі сторони.

Таблиця 1 – Підходи до вимірювання ділової репутації готельного підприємства

Підхід	Основний аспект	Інструменти вимірювання	Переваги	Обмеження
Фінансово-економічний	Вплив репутації на доходи та ефективність	RevPAR, ADR, Occupancy, ROI, коефіцієнти прибутковості	Дає кількісні результати, пов'язує репутацію з фінансовими даними	Ігнорує нематеріальні фактори, сприйняття клієнтів
Маркетинговий	Сприйняття бренду клієнтами та партнерами	Відгуки на Booking, TripAdvisor, NPS, повторні бронювання, аналіз соц. мереж	Враховує клієнтський досвід і конкурентоспроможність бренду	Дані можуть бути суб'єктивними та маніпулятивними
Соціально-інституційний	Соціальна відповідальність та стійкість	ESG-індикатори, корпоративна звітність, стандарти відповідності	Враховує ширший контекст відповідальності бізнесу	Менш релевантний для короткострокової оцінки ефективності
Цифровий	Онлайн-присутність та цифрова репутація	Big Data, AI-аналітика, індекси цифрової довіри, SEO/SEM-рейтингування	Швидка реакція на зміни в онлайн-середовищі	Висока залежність від алгоритмів і динаміки цифрових платформ

Джерело: складено за [1; 2; 4; 5; 9; 16; 19]

Фінансово-економічний підхід ґрунтується на трактуванні ділової репутації через її вплив на ключові показники ефективності функціонування готельного підприємства. У межах цього підходу репутація розглядається як чинник, що підвищує довіру інвесторів і бізнес-партнерів та, відповідно, сприяє зростанню ринкової вартості підприємства [10]. Маркетинговий підхід акцентує увагу на сприйнятті бренду з боку споживачів і контрагентів. У цьому контексті ділова репутація інтерпретується як стратегічний нематеріальний актив, що безпосередньо визначає конкурентоспроможність готельного підприємства [20]. У свою чергу, соціально-інституційний підхід передбачає розгляд ділової репутації у ширшому контексті корпоративної соціальної відповідальності, ділової етики та стійкості до зовнішніх шоків [2; 9; 10; 15]. Цифровий підхід, що сформувався порівняно недавно, пов'язує

ділову репутацію з характеристиками онлайн-присутності підприємства. Для проведення відповідного аналізу та визначення ділової репутації використовуються дані з цифрового середовища (Big Data), інструменти штучного інтелекту, показники цифрової довіри, метрики взаємодії з користувачами в мережі Інтернет тощо. В умовах цифровізації туристичного та готельного бізнесу саме онлайн-комунікації та цифровий слід підприємства суттєво впливають на репутаційне сприйняття [4; 9; 18].

Таким чином, систематизація підходів до вимірювання ділової репутації готельного підприємства свідчить про її багатовимірний характер та обумовлює необхідність комплексного підходу до її оцінювання. Для готельних підприємств доцільним є інтеграція фінансових, маркетингових, соціально-інституційних та цифрових індикаторів у єдину систему діагностики, що створює підґрунтя для ефективного управління діловою репутацією як стратегічним активом.

До ключових фінансових індикаторів належать показники операційної ефективності такі, як середня ціна за номер (ADR), дохід на доступний номер (RevPAR), рівень завантаження номерного фонду та показники рентабельності. Вони безпосередньо відображають довіру споживачів і партнерів, оскільки позитивна репутація сприяє стабільному потоку клієнтів і забезпечує фінансову стійкість готельного підприємства.

Маркетинговий вимір репутації знаходить своє відображення у таких показниках, як індекс лояльності клієнтів (NPS), частота повторних бронювань, середній рейтинг на спеціалізованих онлайн-платформах (Booking, TripAdvisor, Expedia), а також кількість і якість відгуків у соціальних мережах. Вони дають змогу оцінити рівень задоволеності клієнтів і силу бренду в конкурентному середовищі.

В умовах цифрової економіки особливої ваги набувають індикатори онлайн-репутації. До них належать індекси цифрової довіри, видимість у пошукових системах (SEO та SEM), швидкість реакції на відгуки користувачів, а також результати Big Data та AI-аналітики, які дозволяють відстежувати тональність коментарів і виявляти потенційні репутаційні ризики.

Наведені індикатори формують багатовимірну систему оцінювання ділової репутації, у межах якої фінансові, маркетингові та цифрові параметри взаємодоповнюють і взаємопідсилюють один одного (табл. 2). Їх інтеграція забезпечує більш цілісне уявлення про стратегічну значущість ділової репутації готельного підприємства та створює підґрунтя для своєчасного реагування на зміни у ринковому середовищі.

Таблиця 2 – Індикатори оцінювання ділової репутації готельних підприємств

Вимір	Індикатори	Змістова характеристика	Очікуваний вплив на репутацію
1	2	3	4
Фінансовий	ADR (Average Daily Rate)	Середня ціна номера	Зростання ADR свідчить про довіру споживачів і готовність платити вищу ціну
	RevPAR (Revenue per Available Room)	Дохід на доступний номер	Високий показник відображає ефективність використання номерного фонду
	Occupancy Rate	Рівень завантаження номерів	Відображає популярність і ринковий попит
	ROI, рентабельність	Повернення інвестицій та прибутковість	Прямий фінансовий ефект від позитивної репутації
Маркетинговий	NPS (Net Promoter Score)	Індекс лояльності клієнтів	Показує рівень прихильності й готовності рекомендувати
	Повторні бронювання	Частота повернення гостей	Індикатор довгострокової довіри
	Рейтинги на OTA (Booking, TripAdvisor)	Середній бал на онлайн-платформах	Формує конкурентоспро-можність на ринку
	Відгуки в соцмережах	Аналіз тональності та якості коментарів	Відображає реальне сприйняття бренду

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Цифровий	Digital Trust Index	Індекс цифрової довіри	Комплексна оцінка на основі онлайн-поведінки
	SEO/SEM позиції	Видимість у пошукових системах	Підвищує онлайн-присутність і впізнаваність
	Big Data & AI-аналітика	Автоматичний моніторинг відгуків, коментарів, тональності	Дозволяє виявляти ризики й драйвери репутації
	Швидкість реакції на відгуки	Час відповіді на скарги чи пропозиції	Демонструє клієнто-орієнтованість та прозорість

Джерело: складено за [1; 2; 4; 5; 9; 16; 19]

Відповідно до цього необхідно враховувати результати контент- та сентимент-аналізу (табл. 3) користувацьких відгуків на туристичних онлайн-платформах (TripAdvisor, Google Reviews, Booking.com), результати опитувань гостей і персоналу готельних підприємств, а також дані операційної діяльності підприємств у часовому розрізі 12-24 місяці.

Таблиця 3 – Система показників оцінювання ділової репутації готельного підприємства на основі UGC, NPS та Sentiment Analysis

Блок оцінювання	Показник	Зміст показника	Метод отримання	Репутаційне значення
UGC (User-Generated Content)	Кількість користувацьких відгуків	Загальна кількість відгуків, коментарів, публікацій про готель на цифрових платформах	Моніторинг соцмереж, OTA-платформ (TripAdvisor, Booking, Google Reviews)	Характеризує рівень цифрової видимості та залученості споживачів
	Частота згадувань бренду	Кількість згадувань назви готелю за певний період	Social listening, контент-аналіз	Відображає репутаційну активність та впізнаваність
	Частка позитивного UGC	Відсоток позитивних публікацій у загальному масиві UGC	Класифікація контенту	Свідчить про якість сприйняття бренду
Sentiment Analysis	Індекс тональності	Співвідношення позитивних, нейтральних і негативних повідомлень	NLP-алгоритми, машинне навчання	Дає кількісну оцінку емоційного сприйняття бренду
	Динаміка сентименту	Зміна тональності відгуків у часі	Порівняльний аналіз періодів	Виявляє репутаційні тренди та ризики
	Критичні тригери	Частота згадувань проблемних аспектів (сервіс, чистота, ціна)	Тематичне моделювання	Дозволяє локалізувати джерела репутаційних загроз
NPS (Net Promoter Score)	Частка промоутерів	Відсоток клієнтів, готових рекомендувати готель	Опитування клієнтів	Відображає рівень лояльності
	Частка критиків	Відсоток клієнтів з негативною оцінкою	Анкетування	Вказує на потенційні репутаційні втрати
	Значення NPS	Різниця між промоутерами та критиками	Формула NPS	Інтегральний індикатор ділової репутації
Інтегральна оцінка	Репутаційний індекс	Комплексний показник на основі UGC, NPS та sentiment	Зважена модель	Узагальнена оцінка ділової репутації
	Репутаційна стійкість	Здатність бренду зберігати позитивне сприйняття в кризових умовах	Динамічний аналіз	Характеризує довгострокову конкурентоспроможність

Джерело: складено за [1; 2; 4; 5; 9; 16; 19]

Поєднання показників UGC, sentiment analysis та NPS дозволяє сформувати багатовимірну систему оцінювання ділової репутації готельного підприємства, що відображає як поведінкові, так і емоційні аспекти взаємодії зі споживачами в цифровому середовищі.

На першому етапі розрахунку інтегрального індексу OORI здійснюється операціоналізація показників і формування інформаційної бази. До фінансового блоку включено показники ADR, RevPAR, рівень завантаженості номерного фонду (Occupancy) та ROI. До маркетингового блоку включено Net Promoter Score (NPS), частку повторних бронювань, середній рейтинг на OTA-платформах та тональність відгуків. До цифрового блоку – Digital Trust Index, позиції SEO/SEM, середній час відповіді на відгуки та AI-оцінену тональність користувацького контенту (UGC). Дані формуються на основі внутрішніх інформаційних систем управління готелем (PMS, BI) та зовнішніх онлайн-джерел (OTA, API соціальних мереж). Періодичність розрахунку наведених показників обирається місячна або квартальна залежно від завдань та цілей репутаційного менеджменту готельного підприємства.

Для забезпечення порівнюваності показників застосовується нормалізація до інтервалу [0;1]. Для позитивно спрямованих індикаторів використовується мін-макс перетворення:

$$x_i' = \frac{x_i - \min(x)}{\max(x) - \min(x)}$$

Для негативно спрямованих використовується інверсійна форма мін-макс нормалізації:

$$x_i' = \frac{\max(x) - x_i}{\max(x) - \min(x)}$$

Наступним етапом є визначення вагових коефіцієнтів. Ваги індикаторів усередині кожного блоку оцінюються за допомогою методу Best-Worst Method (BWM) на основі експертних парних порівнянь, тоді як ваги самих блоків (фінансового, маркетингового та цифрового) визначаються методом аналізу ієрархій (AHP) із перевіркою узгодженості експертних суджень (CR < 0,1). Усі ваги нормуються таким чином, щоб їх сума в межах блоку та між блоками дорівнювала одиниці:

$$\sum_{j \in \text{блок}} w_j = 1 \text{ та } \sum_{b \in \{Fin, Mkt, Dig\}} W_b = 1.$$

Це дає змогу формалізувати експертні оцінки, забезпечити їх узгодженість та відобразити відносну значущість кожної групи показників у структурі інтегрального індексу ділової репутації.

Агрегування здійснюється у два етапи. Спочатку для кожного блоку формується субіндекс у вигляді зваженого геометричного середнього нормалізованих показників, що дозволяє зменшити ефект компенсації слабких характеристик сильнішими:

$$S_{Fin} = \prod_{j \in Fin} (x_j')^{w_j}$$

$$S_{Mkt} = \prod_{j \in Mkt} (x_j')^{w_j}$$

$$S_{Dig} = \prod_{j \in Dig} (x_j')^{w_j}.$$

Далі інтегральний індекс OORI обчислюється як зважене геометричне середнє трьох субіндексів:

$$OORI = (S_{Fin})^{W_{Fin}} \cdot (S_{Mkt})^{W_{Mkt}} \cdot (S_{Dig})^{W_{Dig}},$$

де $W_{Fin} + W_{Fin} + W_{Dig} = 1$.

За потреби значення OORI може бути масштабоване до шкали 0-100 для спрощення інтерпретації.

Обробка пропусків даних здійснюється із застосуванням методів last observation carried forward або сезонного згладжування Калмана, а для нових об'єктів використовується проміжний індекс із перенормуванням ваг. Для зменшення впливу інформаційного шуму онлайн-відгуки додатково фільтруються AI-класифікаторами з метою виявлення ботів і спаму.

Для перевірки статистичної валідності сформованого інтегрального індексу доцільним, на наш погляд, є застосування структурного моделювання рівняннями часткових найменших квадратів (PLS-SEM), що включає перевірку конвергентної, дискримінантної валідності та надійності. Зовнішня валідність оцінюється через кореляцію OORI з незалежними бізнес-результатами, зокрема динамікою RevPAR, часткою прямих бронювань і рівнем цінових знижок, а також, за наявності даних, з показниками CSR/ESG. Додатково проводиться чутливісний аналіз з метою оцінки стійкості моделі до зміни вагових параметрів та структури вихідних даних.

Для інтерпретації результатів запропоновано порогову шкалу рівнів репутації: низький (0-0,39), помірний (0,40-0,69), високий (0,70-0,84) і преміальний (0,85-1,00). Отримане значення показника OORI інтегрується у систему управлінських панелей (reputation dashboards) із автоматичним збором даних (ETL із PMS, OTA API, соцмереж), тригерними правилами та відповідними цільовими значеннями.

Інтегральний показник OORI дозволяє заздалегідь за слабкими сигналами виявляти репутаційні «вузькі місця» готельного підприємства, вимірювати результативність впроваджених сервісних, маркетингових та цифрових новацій, забезпечує моніторинг, бенчмаркінг і підтримку прийняття стратегічних рішень щодо розвитку ділової репутації готельного підприємства.

В цілому, такий підхід забезпечує можливість інтеграції фінансових, маркетингових і цифрових показників у єдину систему, що дозволяє сформувати валідний та адаптивний інструмент вимірювання ділової репутації готельного підприємства в умовах цифрової трансформації ринку послуг.

Попри наявні інституційні, технологічні та безпекові обмеження, потенціал зростання онлайн-ринку для індустрії туризму та гостинності суттєво переважає можливі ризики, водночас безпосередньо впливаючи на формування та розвиток ділової репутації готельних підприємств. У цифровому середовищі репутація дедалі частіше формується не лише через безпосередню якість послуг, а й через онлайн-присутність, цифрові комунікації та прозорість взаємодії з клієнтами. Саме цифрове суспільство стимулює інноваційну активність готельних підприємств, спонукаючи їх до впровадження нових технологічних рішень і сервісів, спрямованих на вдосконалення клієнтського досвіду, що, своєю чергою, трансформується у позитивні репутаційні сигнали. Глобальний характер онлайн-ринку посилює роль ділової

репутації як ключового нематеріального активу, що визначає конкурентоспроможність готельних підприємств на міжнародному рівні. Це створює умови, за яких навіть малі та середні готельні підприємства, за умови ефективного управління репутаційними показниками в цифровому середовищі, здатні конкурувати з великими мережевими структурами на міжнародному ринку. У сукупності це підтверджує, що цифрове середовище є не лише каналом збуту, а й ключовим простором формування, вимірювання та стратегічного управління діловою репутацією готельних підприємств.

Соціальні мережі дедалі частіше виступають ефективним інструментом просування туристичних і готельних продуктів, зокрема спеціальних пропозицій, знижок та комплексних пакетів послуг. Водночас соціальні мережі дедалі більше виконують функцію не лише каналу клієнтського сервісу, а й ключового джерела даних для кількісного та якісного оцінювання ділової репутації готельних підприємств. Інтеграція служб підтримки у цифрові платформи дозволяє забезпечувати оперативне реагування на запити користувачів і водночас акумулювати масиви користувацького контенту (user-generated content, UGC), який відображає реальний досвід споживання послуг. Аналіз характеру звернень, швидкості реагування та результатів взаємодії зі споживачами формує емпіричну базу для оцінювання репутаційних показників у динаміці.

Особливого значення в цьому контексті набуває застосування методів sentiment analysis, які дозволяють здійснювати автоматизований аналіз емоційного забарвлення відгуків, коментарів і публікацій у соціальних мережах. Крім того, аналіз на основі контент- та сентимент-аналізу відгуків дасть змогу виявити основні «репутаційні драйвери» у сфері гостинності. До них належать чистота номерів, якість комунікації з персоналом, справедливість цінової політики та відчуття безпеки під час перебування у закладі. Виокремлення цих факторів забезпечить можливість цілеспрямованого вдосконалення управлінських рішень та перехід від суб’єктивної інтерпретації репутації до формалізованого вимірювання рівня довіри, лояльності та задоволеності клієнтів.

Отримані результати мають важливе значення для розрахунку інтегральних індикаторів ділової репутації, а також для ідентифікації критичних точок репутаційних ризиків. На їх основі доцільно формувати карту пріоритетів покращення, що надасть менеджменту готелю практичні орієнтири щодо розподілу ресурсів і стратегічних акцентів. Це дозволить розробити індивідуальні програми підвищення якості послуг та зміцнити конкурентні позиції підприємств готельного бізнесу як на національному, так і на глобальному ринку. Крім того, активна взаємодія готельних підприємств із клієнтами у цифровому середовищі створює передумови для застосування показника Net Promoter Score (NPS) як інструменту оцінювання готовності споживачів рекомендувати послуги іншим. У поєднанні з аналізом UGC та sentiment analysis NPS дозволяє сформувати багатовимірну модель оцінювання ділової репутації, яка відображає як поведінкові, так і емоційні аспекти сприйняття бренду.

Водночас поширення клієнтських вражень у соціальних мережах, зокрема під впливом феномену FOMO (Fear of Missing Out), посилює мультиплікативний ефект репутаційних сигналів. Позитивний користувацький контент сприяє зростанню цифрової видимості та довіри до готельного підприємства, тоді як негативні наративи можуть швидко трансформуватися у репутаційні загрози. Саме тому системне використання інструментів аналізу UGC, NPS та тональності повідомлень доцільно розглядати як невід’ємний елемент методики стратегічного управління діловою репутацією готельних підприємств у цифровому середовищі. Соціальні мережі виступають зараз не лише середовищем комунікації, а й активним механізмом формування та мультиплікації ділової репутації готельних підприємств в цифровому

просторі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запровадження інтегрального індексу OORI (Online-Offline Reputation Index) в систему репутаційного менеджменту відкриває можливості для його практичного використання в системі стратегічного контролінгу готельних підприємств. Поєднання фінансових, маркетингових та цифрових індикаторів дозволяє не лише здійснювати бенчмаркінг на основі репутаційних даних, а й моделювати сценарії впливу інвестицій у репутаційні активи на ключові фінансові показники, зокрема RevPAR та рівень повторних бронювань. Особливо важливою є функція раннього виявлення репутаційних ризиків. Завдяки інтеграції інструментів Big Data та AI-аналітики, система дозволяє оперативно відстежувати негативні сигнали у відгуках, цифрових рейтингах та соціальних мережах, що підвищує здатність підприємств до превентивного управління. Таким чином, OORI може слугувати ефективним управлінським інструментом, здатним підтримати конкурентоспроможність готельного бізнесу як на національному, так і на міжнародному рівні.

Тим не менш, слід зазначити, що запропонований підхід має низку обмежень, що визначають рамки її застосування. Одним із ключових викликів є упередженість онлайн-відгуків, адже частина користувацького контенту може містити емоційно забарвлені або навіть штучно створені оцінки, що впливають на точність результатів. Додатковим фактором є так званий «шум платформ», зумовлений різницею алгоритмів агрегування й модерації контенту на Booking, TripAdvisor чи Google Reviews, що ускладнює порівняність даних. Важливим етичним виміром дослідження є необхідність дотримання вимог GDPR та національного законодавства у сфері захисту персональних даних, зокрема щодо обробки коментарів, ідентифікаційних відомостей і транзакційної інформації користувачів. Це потребує чітких протоколів анонімізації та безпечного збереження даних. Також слід відзначити обмежену можливість генералізації результатів поза межами досліджуваних ринків, оскільки репутаційні драйвери та їхня вагомість можуть суттєво відрізнятися залежно від культурного контексту, рівня розвитку ринку готельних послуг і специфіки поведінки споживачів у конкретному регіоні. Тому при розрахунку OORI отримані значення слід інтерпретувати з урахуванням зазначених обмежень, що водночас підкреслює необхідність проведення подальших міжрегіональних і міжкультурних досліджень.

Перспективи подальших наукових досліджень у межах проблематики пов’язані з поглибленням методологічного інструментарію аналізу ділової репутації готельних підприємств. Зокрема, доцільним є застосування динамічних моделей, що дозволить оцінювати причинно-наслідкові зв’язки між управлінськими рішеннями, змінами репутаційних показників і фінансовими результатами у часі. Важливим напрямом є проведення крос-країнових порівняльних досліджень з метою виявлення інституційних, культурних і цифрових відмінностей у формуванні ділової репутації готельних підприємств на різних ринках. Окремої уваги потребує вивчення ролі штучного інтелекту в системах репутаційного менеджменту, зокрема в частині автоматизованого аналізу користувацького контенту, прогнозування репутаційних ризиків і підтримки стратегічних управлінських рішень.

Список літератури

1. Мармуль Л. О. Методи оцінки ділової репутації як нематеріального активу підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства.* 2010. Вип. 98. С. 19–25.
2. Сущенко О., Чайковський С. Особливості визначення та забезпечення ділової репутації туристичного підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2024, вип. 12 (45). С. 149-161. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).149-161.
3. Ткаченко Т. І., Чернега О., Гладкий О., Білик В., Лосицька Т. Цифровізація як інструмент

формування репутації туристичної дестинації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики.* 2022. № 1 (42). С. 371–383. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3649 fkd.net.ua (дата звернення: 02.12.2025).
4. Чернега О. М. Репутаційний менеджмент національної туристичної дестинації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. № 2 (29). С. 8-14. URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/29_2021/4.pdf (дата звернення: 02.12.2025).
5. Anderson, C. K. The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality Report.* 2012. 12(15). 4-11.
6. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management.* 1991. 17(1). 99–120.
7. Deephouse, D. L. Media reputation as a strategic resource. *Journal of Management.* 2000. 26(6). 1091-1112.
8. Dowling G. *Reputation repair*. Springer, 2016.
9. Fombrun, C. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. Boston, MA: Harvard Business School Press.
10. Fombrun, C., & van Riel, C. (2004). Fame & fortune: How successful companies build winning reputations. Upper Saddle River, NJ: FT Prentice Hall.
11. Han, H., Nguyen, H. N., Song, H., Chua, B.-L., Lee, S., & Kim, W. Drivers of brand loyalty in the chain restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management.* 2018. 72. 144-152.
12. Keller, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing.* 1993. 57(1). 1-22.
13. Kim, S.-B., Barber, N. A., & Kim, D.-K. Sustainable CSR and customer responses in hospitality. *International Journal of Hospitality Management.* 2019. 83. 41–51.
14. Luca, M. Reviews, reputation, and revenue: The case of Yelp.com. *Harvard Business School Working Paper.* 2016. No. 12-016.
15. Martínez, P., del Bosque, I. R. CSR and customer loyalty in hotel services. *International Journal of Hospitality Management.* 2013. 35. 89-99.
16. Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K., & Schegg, R. Understanding the impact of online reviews on hotel performance: A meta-analysis. *Tourism Management.* 2015. 50. 1-15.
17. Rindova, V., Williamson, I., Petkova, A., Sever, J. Being good or being known: An empirical study of reputation and status. *Academy of Management Journal.* 2005. 48(6). 1033-1049.
18. Sparks, B. A., Browning, V. The impact of online reviews on hotel booking intentions. *Tourism Management.* 2011. 32(6). 1310–1323.
19. Walker, K. A systematic review of the corporate reputation literature. *Corporate Reputation Review.* 2010. 12(4). 357–387.
20. Walsh, G., Beatty, S. E., Shiu, E. M. K. The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. *Journal of Business Research.* 2009. 62(10). 924-930.
21. Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., Fan, W. A comparative analysis of major online review platforms. *Tourism Management.* 2017. 58. 51–65.
22. Xie, H. J., Zhang, Z., Zhang, Z. The business value of online consumer reviews for hotels. *International Journal of Hospitality Management.* 2014. 43. 1-12.
23. Xie, K. L., Kwok, L., Wang, W. Effects of management responses on hotel review helpfulness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 2017. 29(1). 178-195.
24. Ye, Q., Law, R., Gu, B. The impact of online user reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management.* 2009. 28(1). 180-182.

References

1. Marmul, L. O. (2010). Methods for assessing business reputation as an intangible asset of an enterprise. *Visnyk Kharkivskoho Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu, 98*, 19–25. [in Ukrainian].
2. Sushchenko, O., & Chaikovskyi, S. (2024). Peculiarities of defining and ensuring the business reputation of a tourism enterprise. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 12(45), 149–161. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).149-161.
3. Tkachenko, T. I., Cherneha, O., Hladkyi, O., Bilyk, V., & Losytska, T. (2022). Digitalization as a tool for forming the reputation of a tourist destination. *Finansovo-kredytna Diialnist: Problemy Teorii i Praktuky*, 1(42), 371–383. [in Ukrainian]
4. Cherneha, O. M. (2021). Reputation management of a national tourist destination. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia*, 2(29), 8-14. http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/29_2021/4.pdf [in Ukrainian]
5. Anderson, C. K. (2012) The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality Report*, 12(15), 4-11 [in English].

6. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120 [in English].
7. Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112 [in English].
8. Dowling, G. (2016). *Reputation repair*. Springer [in English].
9. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press [in English].
10. Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Pearson Education [in English].
11. Han, H., Nguyen, H. N., Song, H., Chua, B.-L., Lee, S., & Kim, W. (2018). Drivers of brand loyalty in the chain restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 72,144-152 [in English].
12. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22 [in English].
13. Kim, S.-B., Barber, N. A., & Kim, D.-K. (2019). Sustainable CSR and customer responses in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 41–51[in English].
14. Luca, M. (2016). Reviews, reputation, and revenue: The case of Yelp.com. *Harvard Business School Working Paper*, 12-016 [in English].
15. Martínez, P., & del Bosque, I. R. (2013). CSR and customer loyalty in hotel services. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99 [in English].
16. Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K., & Schegg, R. (2015), Understanding the impact of online reviews on hotel performance: A meta-analysis. *Tourism Management*, 50, 1-15 [in English].
17. Rindova, V., Williamson, I., Petkova, & A., Sever, J. (2005) Being good or being known: An empirical study of reputation and status. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049 [in English].
18. Sparks, B. A., Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions. *Tourism Management*, 32(6), 1310–1323 [in English].
19. Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387 [in English].
20. Walsh, G., Beatty, S. E., Shiu, E. M. K. (2009). The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. *Journal of Business Research*, 62(10), 924-930 [in English].
21. Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., Fan, W. (2017). A comparative analysis of major online review platforms. *Tourism Management*, 58, 51–65 [in English].
22. Xie, H. J., Zhang, Z., Zhang, Z. (2014). The business value of online consumer reviews for hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 1-12 [in English].
23. Xie, K. L., Kwok, L., Wang, W. (2017). Effects of management responses on hotel review helpfulness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1),. 178-195 [in English].
24. Ye, Q., Law, R., Gu, B. (2009). The impact of online user reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 180-182 [in English].

Olena Sushchenko, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine
Serhii Chaikovskyi, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

Business Reputation as a Strategic Asset of a Hotel Enterprise: Definition and Measurement

The purpose of the article is to develop conceptual approaches to substantiating the business reputation of a hotel enterprise as a strategic asset and to its measurement, taking into account financial, marketing, and digital management dimensions under the conditions of digital transformation in the service market.

The study systematizes existing scientific approaches to the interpretation and evaluation of the business reputation of hotel enterprises. The financial, marketing, and digital dimensions of business reputation as a strategic asset are identified and theoretically grounded. An integrated indicator—the Online-Offline Reputation Index (OORI)—is proposed, which aggregates key financial indicators, marketing metrics, and digital reputation parameters of hotel enterprises. The methodology for calculating the index is based on data normalization procedures, expert determination of weighting coefficients using the Analytic Hierarchy Process (AHP) and the Best-Worst Method, and the subsequent aggregation of indicators into a composite index. The study also substantiates the potential for early detection of reputational risks through the integration of Big Data tools and AI-driven analytics, enabling real-time monitoring of negative signals in customer reviews, digital ratings, and social media, thus enhancing the capacity for proactive and preventive management.

It is argued that in the contemporary competitive environment of the hospitality industry, business reputation is increasingly shaped not only by service quality but also by digitally mediated trust signals formed

within the online environment. These signals exert a direct influence on financial performance, customer loyalty, and overall business resilience. The proposed approach ensures a comprehensive, reliable, and analytically robust assessment of business reputation as a strategic asset, suitable for monitoring, benchmarking, and supporting evidence-based managerial decision-making. Future research should focus on the development of dynamic reputation assessment models, cross-country comparative analysis, deeper integration of artificial intelligence in reputation management, and the investigation of the relationship between reputation indices and ESG indicators of sustainable development.

reputation, strategy, assets, hotel enterprise, measurement, index, rating

Одержано (Received) 02.12.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 15.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 338.246.88:338.47(477) **JEL Classification: E69, L50, L60, O12**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).251-262

А. М. Ткаченко, проф., д-р екон. наук
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

Комплексна стратегія економічного відновлення України: взаємодія газорозподільної сфери, логістичних процесів і національної безпеки

Метою дослідження є формування концепції інтегрованого енергологістичного кластера України як структурного елемента післявоєнного економічного відновлення, що забезпечує взаємопов'язане функціонування газорозподільної сфери, транспортної інфраструктури та системи національної безпеки.

У статті проаналізовано сучасні міжнародні підходи до відновлення критичної інфраструктури (World Bank, IEA, European Investment Bank, ENTSOG, CSIS, Clingendael Institute) і здійснено порівняльний аналіз практик інтеграції енергетичних і транспортних систем у країнах ЄС та Балтії. Проведено аналіз основних показників газорозподільчої інфраструктури України за період 2018-2025 рр., здійснено оцінку втрат та обсягів відновлення вітчизняної транспортної інфраструктури за різними видами транспорту впродовж періоду повномасштабного вторгнення. Відображено порівняльний аналіз інвестиційних потреб газової та логістичної сфер України станом на 2025 рік.

У результаті визначено ключові фактори, що впливають на ефективність відновлення газорозподільних мереж, цифровізацію логістичних процесів і стійкість економічних систем в умовах постійних ризиків і невизначеності. Запропоновано концепцію інтегрованого енергологістичного кластера України, що ґрунтується на принципово новому політичному, економічному та безпековому контексті – в умовах прагнення України до інтеграції з європейськими структурами ENTSOG, TEN-T і загальноєвропейським енергетичним ринком. Отримані результати свідчать, що газорозподільна система є не лише технологічною складовою енергетичного сектору, а й базовим елементом економічної безпеки держави. Її модернізація у поєднанні з розвитком транспортних коридорів формує нову економічну географію України – мережеву, децентралізовану й інтегровану у європейський простір. Запропонована модель інтегрованого кластера забезпечує синергетичний ефект, коли енергетичні інвестиції одночасно стимулюють розвиток транспортної логістики, а реконструкція доріг і портів підвищує стійкість енергопостачання.

економічне відновлення України, газорозподільна сфера, логістичні процеси, національна безпека, енергологістичний кластер, енергетична стійкість, інтеграційна стратегія, цифровізація інфраструктури

Постановка проблеми. Відновлення економіки України в умовах тривалої війни та глибоких структурних трансформацій є одним із найскладніших завдань сучасної економічної політики. Зруйнована енергетична, транспортна та промислова інфраструктура, зміщення логістичних маршрутів, порушення споживчих ланцюгів і втрати виробничих потужностей створюють безпрецедентні виклики для формування стратегії національного відродження [16]. У цих умовах економічна безпека держави тісно пов'язана з відновленням функціональності базових секторів – насамперед газорозподільної системи та міжнародної логістичної інфраструктури, які є критичними для стійкості соціально-економічних процесів.

Газорозподільна сфера України традиційно відігравала ключову роль у забезпеченні енергетичної стабільності держави та регіонів. Водночас війна показала її високу вразливість – як у фізичному, так і в інституційному вимірах. Знищення об'єктів інфраструктури, зростання витрат на транспортування, зниження обсягів споживання та зношеність мереж стали чинниками, що загрожують енергетичній безпеці та потребують переосмислення стратегічних підходів до її модернізації [15]. Паралельно із цим, перебої в логістичних процесах, блокування портів, нестача альтернативних транспортних коридорів і порушення зв'язків із міжнародними партнерами негативно позначаються на експортному потенціалі та інвестиційній привабливості країни [8].

Загострення глобальної нестабільності, зокрема через зміну структури

© А.М. Ткаченко, 2025

енергетичних ринків, продовольчі кризи та геополітичне протистояння, формує нові виклики для макроекономічної політики України [2; 10]. У таких умовах відновлення економічної активності неможливе без побудови інтегрованої системи, у якій енергетична та логістична політика взаємодіють як єдиний стратегічний контур. Синергія між відновленням газорозподільної сфери, модернізацією логістичних маршрутів і забезпеченням національної безпеки здатна створити ефект багатовекторного зростання – не лише у відновленні критичної інфраструктури, а й у формуванні нової архітектури економічної стійкості [4].

Після початку широкомасштабної війни економічна архітектура України зазнала глибоких структурних змін. Руйнування транспортної, енергетичної та логістичної інфраструктури спричинило втрату значної частини промислового потенціалу, порушення ланцюгів постачання, зниження енергетичної стійкості та зростання витрат на логістику. Водночас відновлення цих систем відбувається у принципово новому політичному, економічному та безпековому контексті – в умовах прагнення України до інтеграції з європейськими структурами ENTSOG, TEN-T і загальноєвропейським енергетичним ринком.

Таким чином, стратегічне завдання полягає у побудові концептуальної рамки для економічного відновлення, що базується не лише на відтворенні втрачених ресурсів, а й на створенні нової моделі стійкого розвитку, в якій енергетика, логістика та безпека взаємопідсилюють одна одну, що відкриває перспективи не лише для післявоєнної стабілізації, а й для довгострокової інтеграції України в європейські енергетичні та транспортні системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання економічного відновлення України після масштабних руйнувань інфраструктури розглядається у сучасній науковій та аналітичній літературі через взаємодію кількох системних напрямів - енергетичного, логістичного, фінансового та безпекового. Дослідження Світового банку [3; 19] підкреслюють, що після 2022 року відновлення транспортної та енергетичної інфраструктури стало визначальним фактором макроекономічної стабільності. У звіті Ukraine’s Transport and Logistics System: Report [16] акцент зроблено на інтеграції транспортних потоків до європейської мережі TEN-T і формуванні «Solidarity Lanes» як тимчасового, але критично важливого механізму підтримки експорту. Водночас у дослідженнях [5; 9; 12] підкреслюється, що логістичне відновлення потребує не лише реконструкції об’єктів, а й цифрової трансформації управління потоками, розвитку мультимодальних терміналів і розширення пропускної спроможності західних коридорів.

У сфері енергетики ключовими є праці International Energy Agency [14; 15] та European Network of Transmission System Operators for Gas (ENTSOG) [13], які висвітлюють виклики, спричинені пошкодженням газорозподільної інфраструктури, і пропонують сценарії переходу до відновлюваної енергетики. У звіті IEA (2024) визначено, що забезпечення стійкості енергосистеми України залежить від диверсифікації джерел палива, цифровізації моніторингу та синхронізації з європейською мережею ENTSOG. Робота Ukrainian Climate Office [1] доповнює цей підхід, розкриваючи потенціал біометану як інструменту екологічної реконструкції газорозподільних мереж.

Серед новітніх міжнародних аналітичних джерел варто виділити дослідження Центру стратегічних і міжнародних досліджень (CSIS) [5], у яких висвітлено нову архітектуру енергетичної безпеки України через децентралізацію виробництва, локалізацію розподільчих систем і інтеграцію в європейські енергетичні ринки. Ці напрацювання створюють підґрунтя для концепції «Build Back Better Energy System», де відновлення супроводжується модернізацією.

Окрему нішу в науковому дискурсі займають дослідження міжгалузевих взаємозв'язків між енергетикою та логістикою. У статті M. Balmaceda та співавт. [4] наголошується на феномені інтерсекторних залежностей – коли відновлення енергетичної інфраструктури впливає на стійкість транспортних ланцюгів і навпаки. Подібні підходи розвиваються у працях I. Zepa [17], де проаналізовано досвід Балтійського регіону щодо створення інтегрованих енергетично-транспортних кластерів і координації політики стійких переходів. Саме ця ідея міжсекторальної інтеграції стала теоретичним підґрунтям для авторської моделі Energy-Logistics Hub UA, поданої у статті.

На мікрорівні питання цифрової модернізації висвітлюють Doronina et al. [7] – вони пропонують GIS-методи для ідентифікації регіонів пріоритетного розвитку відновлюваної енергетики, що може бути застосовано у плануванні локальних енергокластерів. У сфері логістики схожий підхід представлено в роботі Illiashenko et al. [11], де цифровізація розглядається як ключ до скорочення транзакційних витрат та підвищення адаптивності логістичних систем у перехідний період. Дані публікації обґрунтовують важливість інноваційного компоненту в післявоєнному відновленні – не лише як технологічного, а й управлінського механізму.

Варто підкреслити також роль спеціалістів Kyiv School of Economics (KSE) [3], які систематизують фінансові потоки й оцінюють обсяги потреб відбудови. Їхні звіти формують базу для розробки державних програм державно-приватного партнерства (ДПП) і міжнародних фінансових механізмів Ukraine Facility.

Зауважимо, що у наукових дослідженнях недостатньо висвітлено взаємозалежність між розвитком енергетичної та логістичної інфраструктури саме в контексті економічної безпеки. Часто ці сфери розглядаються окремо, тоді як їхня взаємодія визначає ефективність функціонування всієї економічної системи в умовах воєнних і поствоєнних ризиків. Саме тому метою цієї статті є обґрунтування концепції комплексної стратегії економічного відновлення України, яка ґрунтується на взаємозв'язку газорозподільної сфери, логістичних процесів і системи національної безпеки.

Отже, попри розмаїття праць, наукова дискусія досі фрагментована. Існуючі дослідження або зосереджені на енергетиці, або на логістиці, не пропонуючи інтегрованого макроекономічного підходу. Недостатньо розроблено питання синергії енергетичної, логістичної й безпекової політики, а також механізмів цифрового управління на перетині цих сфер. У цьому контексті саме міжгалузевий аналіз і побудова спільної макромоделі – це те, що відрізняє представлену статтю від попередніх публікацій.

Постановка завдання. Головна мета дослідження полягає у розробленні концептуальних підходів щодо створення й ефективного розвитку інтегрованого енергологістичного кластера України як важливої складової відновлення вітчизняної економіки у післявоєнний період, що створить належні передумови для координації функціонування газорозподільної сфери і транспортно-логістичної мережі із дотриманням пріоритетів національної безпеки.

Основними завданнями дослідження є аналіз сучасного стану газорозподільної й логістичної інфраструктури України, виявлення ключових ризиків і загроз, що впливають на стійкість цих секторів, розроблення макроекономічної моделі взаємодії енергетичної та логістичної політики у форматі «відновлення через інтеграцію», визначення інструментів державного й приватного управління, спрямованих на формування синергії безпеки, енергетики й мобільності [5].

Завдання роботи полягають у розробці нової кластерної моделі економічного відновлення, що інтегрує енергетичну, логістичну та безпекову політику у спільний

макроекономічний простір. Нагальним завданням також є обґрунтування ролі газорозподільної інфраструктури у забезпеченні макрофінансової стабільності, та визначення міжгалузевих зв'язків між енергетикою, транспортом і цифровими технологіями.

Виклад основного матеріалу. Газорозподільна сфера України є одним із ключових елементів енергетичної безпеки та соціальної стабільності держави. Станом на 2025 рік вона перебуває у фазі глибокої реконструкції, спричиненої масованими руйнуваннями об'єктів критичної інфраструктури, втратами технологічних потужностей і зміною структури споживання. За оцінками Міністерства енергетики, понад 45 % газорозподільних станцій і компресорних вузлів було пошкоджено або виведено з експлуатації унаслідок бойових дій, що призвело до істотного зниження пропускної здатності системи та підвищення ризиків енергетичних розривів у пікові періоди споживання [1].

У довоєнний період Україна посідала провідне місце в Європі за обсягами транзиту природного газу – близько 40-45 млрд м³ на рік, але вже у 2023 році цей показник скоротився майже вдвічі [14]. Втрата частини транзитної інфраструктури на сході та півдні країни не лише зменшила експортний потенціал, але й створила внутрішні вузькі місця (bottlenecks), що ускладнюють стабільне постачання для промисловості та населення.

Ключові проблеми галузі:

– фізична зношеність мереж, понад 60 % трубопроводів експлуатуються понад 30 років;

– фінансова нестійкість операторів, зумовлена різницею між регульованими тарифами й ринковими витратами;

– інституційна фрагментованість, коли рішення у сфері енергетики, тарифів та кліматичної політики приймаються без єдиної стратегічної координації [13].

Основні показники газорозподільної інфраструктури України за останні роки подані у таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні показники газорозподільної інфраструктури України (2018–2025 рр.)

Рік	Довжина мереж, тис. км	Обсяг внутрішнього споживання, млрд м³	Транзит газу через Україну, млрд м³	Втрати газу, %	Кількість компресорних станцій	Орієнтовна частка пошкоджених об'єктів, %
2018	289,5 [1]	31,9 [2]	86,8 [3]	1,2 [4]	72 [5]	–
2019	289,7 [1]	30,6 [2]	89,6 [3]	1,1 [4]	72 [5]	–
2020	289,8 [1]	29,8 [2]	55,8 [3]	1,3 [4]	72 [5]	–
2021	290,0 [1]	27,7 [2]	41,6 [3]	1,2 [4]	72 [5]	–
2022	≈ 290 [1]	24,4 [2]	20,4 [3]	1,4 [4]	72 [5]	20 [6]
2023	≈ 290 [1]	22,2 [2]	14,6 [3]	1,5 [4]	72 [5]	35 [6]
2024	≈ 290 [1]	23,1 [2]	13,1 [3]	1,3 [4]	72 [5]	40 [6]
2025 *	≈ 290 [1]	24,0 [2]	12,5 [3]	1,2 [4]	72 [5]	45 [6]

**Примітка: прогноз на 2025 р. складено на основі трендів відновлення інфраструктури та оцінок IEA (2025).*

Джерело: складено автором на підставі [1, 6, 7, 11, 13]

Післявоєнна відбудова відкриває можливість структурної модернізації газорозподільної системи – цифровізація обліку та моніторингу споживання («smart metering»), використання відновлюваних джерел у балансі – біометан, синтетичний метан, водень [10], інтеграція до європейської мережі ENTSOG, узгодження стандартів

безпеки й тарифоутворення, створення гібридних, децентралізованих систем розподілу, які поєднують локальні енергетичні кластери з магістральними мережами [5].

Українська логістична система у 2022-2025 роках зазнала найбільших втрат за всю історію незалежності. Руйнування мостів, залізничних вузлів, портових терміналів і складів спричинило різке зростання витрат на транспортування, падіння експорту й порушення міжнародних ланцюгів постачання. За даними *World Bank* (2025), загальні збитки транспортної інфраструктури становлять близько 39 млрд доларів США, з яких понад 60 % припадає на автомобільні дороги, 25 % — на залізницю та близько 10 % — на порти [16].

Запровадження ЄС програми «Solidarity Lanes» створило критично необхідні альтернативні маршрути експорту через Польщу, Румунію, Словаччину й Угорщину, однак пропускна здатність залишається обмеженою через різницю стандартів залізничних колій, нестачу терміналів і митні бар'єри [9]. Для узагальнення впливу війни на транспортну систему та темпів її відновлення наведено порівняльні дані за 2022–2025 рр. (табл. 2).

Таблиця 2 – Втрати та обсяги відновлення транспортної інфраструктури за видами транспорту (2022–2025 рр.)

Вид транспорту	Орієнтовні збитки, млрд дол. США	Частка від загальних втрат, %	Орієнтовний рівень відновлення станом на 2025 р., %	Основні джерела фінансування відновлення	Ключові напрями реконструкції
Автомобільний	23,4	60	45	Державний дорожній фонд, Світовий банк, ЄІБ, USAID	Ремонт магістралей М-03, М-06, GO Highway; будівництво тимчасових мостів; створення нових транспортних коридорів до ЄС
Залізничний	9,7	25	40	ЄБРР, Укрзалізниця, ЄІБ	Відновлення 1 500 км колій; модернізація станцій Львів, Ковель, Чоп; закупівля електровозів
Морський (порти)	3,1	8	25	ЄС, UNDP, Чорноморська програма відновлення	Реконструкція Дунайських портів (Ізмаїл, Рені, Галац); створення резервних терміналів у Констанці
Авіаційний	1,5	4	15	Державний бюджет, приватні інвестори	Реконструкція регіональних аеропортів (Львів, Чернівці, Дніпро), відновлення навігаційних систем
Логістичні термінали та склади	1,1	3	30	Приватний сектор, міжнародні донори (KfW, GIZ)	Відновлення складів у Львові, Тернополі, Чернівцях; будівництво мультимодальних хабів на заході України
Разом	38,8	100	≈ 40 (середній показник)	–	–

Джерело: складено автором на підставі [5, 9, 11, 12, 16]

З таблиці 2 випливає, що загальні прямі збитки транспортної інфраструктури України, за оцінками World Bank RDNA4 (2025), перевищують 38–39 млрд дол. США. Крім того найбільших втрат зазнала автомобільна мережа (понад 60 %), водночас темпи її відновлення найвищі серед усіх секторів. Основні зусилля відновлення спрямовані на розбудову мультимодальних логістичних коридорів, інтеграцію з мережею TEN-T, а також цифровізацію транспортного моніторингу.

Станом на 2025 рік у межах нової *Стратегії транспортного відновлення України* визначено пріоритетні проєкти – відновлення портів Дунаю, будівництво мультимодальних логістичних центрів у Львівській, Волинській і Чернівецькій областях, модернізація автомагістралей «GO Highway» та «Київ-Чоп» [12].

Тенденції розвитку галузі наразі – це цифровізація логістики (впровадження платформ GPS, блокчейн-контрактів і систем «Digital Transport Corridors»), екологізація транспорту (перехід на електровантажівки, використання біопалива), формування логістичних кластерів у західних регіонах, що інтегрують промислові, енергетичні й транспортні вузли [4].

Водночас, бар'єрами залишаються низька інвестиційна спроможність, розрив між державним і приватним управлінням, а також дефіцит спеціалістів із сучасних логістичних технологій.

Енергетична та логістична інфраструктура України функціонують як єдиний простір економічної безпеки. Будь-які перебої в постачанні енергоресурсів миттєво впливають на логістичну ефективність – від транспортування сировини до експортних маршрутів. Натомість руйнування транспортних артерій ускладнює ремонт та обслуговування газових мереж, зокрема постачання компресорного обладнання, резервуарів і арматури [4].

Міжнародна практика демонструє переваги інтегрованого управління: у країнах Балтії створено спільні Energy-Transport Coordination Hubs, які поєднують енергетику, логістику та оборонну координацію [17]. Для України перспективним є створення енергологістичних кластерів, де модернізація газових мереж і транспортних коридорів розглядається як взаємодоповнюючий процес, що дозволить оптимізувати енергоспоживання в логістиці, підвищити надійність постачань і скоротити вразливість критичних вузлів у воєнний період.

Для узагальнення інвестиційного потенціалу двох базових секторів – енергетичного та транспортного – у таблиці 3 наведено порівняльні дані щодо обсягів фінансових потреб, джерел фінансування та очікуваних результатів відновлення.

Таблиця 3 – Порівняльний аналіз інвестиційних потреб газової та логістичної сфер України (станом на 2025 р.)

Показник	Газорозподільна сфера	Логістична сфера
1	2	3
Орієнтовні потреби у відновленні, млрд дол. США	15,8	38,8
Частка від загального обсягу потреб економіки України, %	9,5	23,2
Основні джерела фінансування	ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк, USAID, Green Recovery Facility	ЄС, ЄБРР, ЄІБ, World Bank, USAID, KfW
Пріоритетні напрями інвестицій	Модернізація газорозподільних мереж; впровадження смарт-обліку; перехід на біометан і водень; інтеграція до ENTSOG	Відновлення доріг, мостів, портів; мультимодальні хаби; цифровізація логістики; інтеграція в TEN-T

Продовження таблиці 3

1	2	3
Очікуваний термін окупності (ROI), років	10–12	8–10
Очікуваний ефект	Підвищення енергетичної безпеки, зменшення втрат газу, перехід до зеленої енергетики	Збільшення експорту, скорочення логістичних витрат, підвищення конкурентоспроможності
Основні ризики	Тарифна нестабільність, зношеність мереж, регуляторна фрагментованість	Геополітичні загрози, нестача інвестицій, обмежена пропускна спроможність коридорів
Потенціал державно-приватного партнерства (ДПП)	Середній: розподіл газу потребує регуляторного балансу між тарифами та окупністю	Високий: розвиток портів, складів і транспортних хабів привабливий для приватних інвесторів
Ключові міжнародні програми підтримки	EU Energy Support Fund, USAID Energy Security Project, Green Reconstruction Fund	EU Solidarity Lanes, Rebuild Ukraine Facility, Connecting Europe Facility (CEF)

Джерело: складено автором на підставі [3; 4; 16; 17]

З таблиці 3 випливає, що сукупні інвестиційні потреби двох секторів перевищують 54 млрд дол. США, що становить майже третину від загальних потреб повоєнної відбудови, газорозподільна сфера має довший горизонт окупності, але критичне значення для енергетичної безпеки, натомість логістична сфера швидше генерує економічний ефект і створює мультиплікатор для експорту та зайнятості. Обидві галузі є стратегічними для макроекономічної стабільності та інтеграції України в європейський простір. Тепер побудуємо схему узагальненої моделі взаємодії енергетичної (газорозподільної) та логістичної підсистем у межах єдиного управлінського й інформаційного простору. Інтеграція елементів ENTSOG і TEN-T через цифрову платформу *Energy-Logistics Hub UA* забезпечує ефект синергії: зменшення енергетичних втрат, оптимізацію транспортних потоків, підвищення рівня національної безпеки та інвестиційної стійкості країни (рис. 1).

Отже, традиційні підходи до планування енергетичної та транспортної політики, орієнтовані на галузеву автономність, виявилися неефективними в умовах воєнних викликів і глобальних перебоїв постачання. Натомість найбільш результативними є кластерні моделі міжсекторальної взаємодії, які поєднують принципи ESG-орієнтованого управління, державно-приватного партнерства та цифрового моніторингу. Розвиток таких моделей створює синергетичний ефект: енергетична децентралізація знижує ризики у логістиці, а розбудова транспортної мережі підвищує стійкість енергопостачання та привабливість інвестицій.

Сучасна економічна політика України має спиратися на три взаємопов’язані пріоритети: енергетичну стійкість через модернізацію газорозподільної системи, інтеграцію з ENTSOG та розвиток відновлюваних джерел енергії, логістичну ефективність через реалізацію програм EU Solidarity Lanes, реконструкцію транспортних коридорів, створення мультимодальних хабів та цифрових платформ управління перевезеннями, національну безпеку і стратегічну автономію шляхом диверсифікації маршрутів постачання, захисту критичної інфраструктури та залучення міжнародних фінансових інституцій до стабілізаційних програм.

Таким чином, результати статті підтверджують, що економічне відновлення України можливе лише за умови переходу від галузевих підходів до інтегрованих моделей управління. Відбудова газорозподільної сфери й логістичних процесів має відбуватися не ізольовано, а в рамках єдиного стратегічного бачення, де

інфраструктура виступає рушієм стійкості, а енергетика – ядром інноваційної трансформації. Реалізація такої стратегії забезпечить не лише технічне відновлення, а й формування нової економічної архітектури – відкритої, децентралізованої, цифрової та інтегрованої в європейський безпековий і економічний простір.

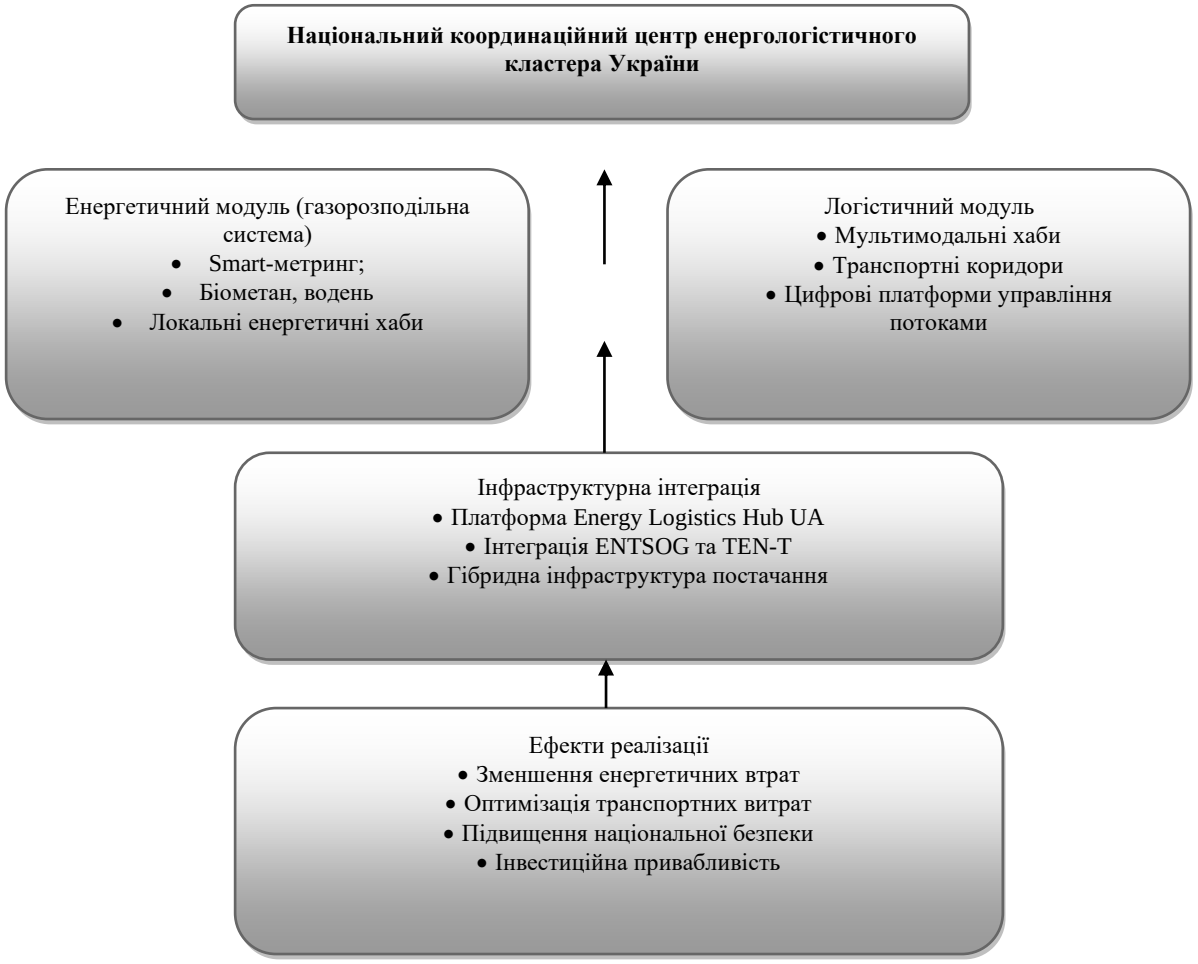

Рисунок 1 – Концепція інтегрованого енергологістичного кластера України
Джерело: складено автором на основі аналізу [2;4; 6]

Економічна ефективність відновлення визначається не лише обсягом інвестицій, а й їхньою якістю – тобто здатністю створювати довготривалі інституційні та технологічні зв'язки. Формування інтегрованого енергологістичного кластера України забезпечує основу для нової інвестиційної логіки, у якій державні, приватні та міжнародні ресурси з'єднуються в єдиний проєкт реконструкції. Залучення таких акторів, як European Investment Bank (EIB), World Bank, IEA, KSE та Clingendael Institute, створює мультиплікативний ефект, коли фінансова допомога перетворюється на стимул структурних реформ.

У цілому, комплексна стратегія економічного відновлення України має базуватися на принципах системності, інтеграції та сталості. Її реалізація можлива лише за умови одночасного відновлення критичної інфраструктури, розвитку людського капіталу та впровадження інноваційних технологій управління. Саме поєднання енергетичних і логістичних стратегій у межах концепції Build Back Better

формує основу для нового економічного курсу – від відновлення до сталого зростання, від фрагментарних реформ до структурної трансформації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Комплексний аналіз наукових і аналітичних джерел засвідчує, що відновлення економічного потенціалу України в умовах воєнних руйнувань потребує нової системної парадигми – інтеграції енергетичної, логістичної та безпекової політики у єдиний стратегічний простір. Газорозподільна сфера й транспортна інфраструктура виступають не лише як окремі галузі, а як взаємопов'язані елементи макроекономічного механізму стійкості. Відновлення одного без модернізації іншого не здатне забезпечити довготривалий ефект, тому ключовим вектором державної політики має стати синхронізація проєктів енергетичної реконструкції з розбудовою логістичних коридорів і цифрових мереж управління потоками.

Результати дослідження підтверджують, що на сучасному етапі пріоритетом економічного відновлення України є не відтворення довоєнної інфраструктури, а перехід до інноваційно-гуманітарної моделі розвитку, де інвестиції у відновлення поєднуються з технологічною модернізацією, енергоефективністю та цифровізацією. Саме тому концепція «Energy-Logistics Hub UA», розроблена у межах цього дослідження, має подвійний ефект: вона поєднує економічні, технологічні та безпекові функції у єдиному інтегрованому просторі відновлення. Її впровадження дає можливість знизити логістичні витрати, скоротити енергетичні втрати, прискорити обіг ресурсів і створити нову архітектуру національної стійкості.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці міжсекторального підходу до оцінювання та управління стійкістю національної інфраструктури, який поєднує енергетичні, логістичні та безпекові аспекти в єдину методологічну рамку. Уперше запропоновано кластерну модель інтегрованого енергологістичного простору, що дозволяє кількісно оцінювати ефективність відновлення через систему взаємопов'язаних показників: енергоспоживання, транспортних витрат, рівня цифровізації, експортної спроможності та соціального ефекту.

Запропоновані підходи можуть бути основою для створення нових інвестиційних механізмів державно-приватного партнерства у сфері газорозподілу, мультимодальної логістики та цифрових платформ управління енергоресурсами. Вони також можуть бути застосовні у розробленні регіональних стратегій сталого розвитку, де інтеграція енергетики й транспорту формує нові кластери з високою доданою вартістю.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності розроблення комплексної системи індикаторів стійкості енергологістичного кластера, яка б включала показники енергетичної надійності, логістичної пропускної спроможності, цифрової безпеки і кіберзахисту, інституційної координації. У свою чергу, оцінювання індикаторів стійкості створить належний аналітичний базис і дозволить перейти від етапу концептуального опису кластера до запровадження конкретного практичного інструментарію проведення стратегічного моніторингу на загальнодержавному і регіональному рівнях.

Список літератури

1. Біометан як рішення для сталого відновлення знищеної газової інфраструктури. *Український кліматичний офіс*. 2025. 14 травня. URL: https://ukrainian-climate-office.org/en/biomethane-as-an-option-for-sustainable-restoration-of-damaged-gas-infrastructure-in-ukraine/ (дата звернення: 14.10.2025).

2. Ткаченко А., Левченко Н., Колесник Е. Метрика оцінювання ESG-конкурентоспроможності підприємств. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 3. С. 365-374. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2023.03.365

3. Andrienko D., Goriunov D., Grudova V., Markuts Ju., Marshalok T., Neyter R. … Topolskov D. Report on Damages to Infrastructure from the Destruction Caused By Russia`s Military Agression Against Ukraine as of November 2024. *Kyiv School of Economics (KSE)*. 2025. February. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf (дата звернення: 16.10.2025).
4. Balmaceda M., Högselius P., Johnson C., Pleines H., Rogers D., Tynkkynen V.-P. Rethinking Energy Materialities in the Shadow of Russia's War on Ukraine. 2024. *Energy Research & Social Science.* No. 117. Article 103678. DOI: https://doi.org/10.1016/j.erss.2024.103678
5. Bandura R., Romanishyn A. Striving for Access, Security, and Sustainability: Ukraine's Transition to a Modern and Decentralized Energy System. *Center for Strategic and International Studies (CSIS)*. 2025. July. URL: https://www.csis.org/analysis/striving-access-security-and-sustainability (дата звернення: 15.10.2025).
6. Cretti G., Soldatiuk-Westerveld J., van Schaik, L. Integrating Ukraine's energy sector into the EU: Policy Brief. Clingendael Institute. 2024. 26 September. URL: https://www.clingendael.org/sites/default/files/2024-09/Clingendael_Policybrief_EU_Ukraine_Energy_Cooperation.pdf (дата звернення: 17.10.2025).
7. Doronina I., Galleguillos-Torres M., Doronin V., Grêt-Regamey A. GIS-based analysis for identifying priority regions and developing renewable energy in post-war Ukraine. 2025. *Renewable Energy*. No. 247, Article 122970. DOI: https://doi.org/10.1016/j.renene.2025.122970
8. Erol S. The early impact of the Russia-Ukraine war on seaborne trade and logistics corridors of the Black Sea. 2024. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*. Vol. 18, No. 3. P. 305-323. DOI: https://doi.org/10.1504/IJSTL.2024.139063
9. EU-Ukraine Solidarity Lanes Action Plan: Progress Report. *European Commission*. 2024. URL: https://transport.ec.europa.eu/ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en (дата звернення: 13.10.2025).
10. How the Russian invasion of Ukraine has further aggravated the global food crisis. *Council of the European Union*. 2024. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/how-the-russian-invasion-of-ukraine-has-further-aggravated-the-global-food-crisis/ (дата звернення: 14.10.2025).
11. Illiashenko S., Shypulina Y., Illiashenko N., Golysheva I. Digitalization of logistics to solve the problems of its development in the conditions of the post-war recovery of Ukraine's economy. 2024. *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет»*. №1. С. 69-77. DOI: https://doi.org/10.32434/2415-3974-2024-19-1-69-77
12. National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030. 2018. URL: https://mtu.gov.ua/files/NTSU%202030.pdf (дата звернення: 14.10.2025).
13. Ten-Year Network Development Plan (TYNDP) 2024 – Executive Summary. *European Network of Transmission System Operators for Gas (ENTSOG)*. 2024. URL: https://www.entsog.eu/sites/default/files/2025-10/Executive%20summary_0.pdf (дата звернення: 14.10.2025).
14. Ukraine's Energy Security and the Coming Winter. *International Energy Agency (IEA)*. 2024. URL: https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter (дата звернення: 14.10.2025).
15. Ukraine's energy system under attack. *International Energy Agency (IEA)*. 2025. URL: https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter/ukraines-energy-system-under-attack (дата звернення: 14.10.2025).
16. Ukraine's Transport and Logistics System: Report. *World Bank Group*. 2025. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf (дата звернення: 14.10.2025).
17. Zepa I. From energy islands to energy highlands? Political barriers to sustainability transitions in the Baltic region. 2022. *Energy Research & Social Science*. Vol. 93. Article 102809. DOI: https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102809

References

1. Ukrainian Climate Office. (2025, May 14). *Biomethane as an option for sustainable restoration of damaged gas infrastructure in Ukraine*. https://ukrainian-climate-office.org/en/biomethane-as-an-option-for-sustainable-restoration-of-damaged-gas-infrastructure-in-ukraine/ [in Ukrainian].
2. Tkachenko, A., Levchenko, N., & Kolesnyk, E. (2023). ESG competitiveness assessment metrics of companies. *Ekonomichnyy analiz, 33*(3), 365-374. [in Ukrainian] https://doi.org/10.35774/econa2023.03.365.
3. Andrienko, D., Goriunov, D., Grudova, V., Markuts, Ju., Marshalok, T. … & Topolskov D. (2025, February). *Report on Damages to Infrastructure from the Destruction Caused By Russia`s Military Agression Against Ukraine as of November 2024*. Kyiv School of Economics (KSE). https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf [in English].
4. Balmaceda, M., Högselius, P., Johnson, C., Pleines, H., Rogers, D., & Tynkkynen, V.-P. (2024). Rethinking energy materialities in the shadow of Russia's war on Ukraine. *Energy Research & Social Science, 117*, 103678. [in English] https://doi.org/10.1016/j.erss.2024.103678.

5. Bandura, R., & Romanishyn, A. (2025). *Striving for access, security, and sustainability: Ukraine's transition to a modern and decentralized energy system*. Washington, DC: Center for Strategic and International Studies. https://www.csis.org/analysis/striving-access-security-and-sustainability [in English].
6. Cretti, G., Soldatiuk-Westerveld, J., & van Schaik, L. (2024). *Integrating Ukraine's energy sector into the EU: Policy Brief*. The Hague: Clingendael Institute. https://www.clingendael.org/sites/default/files/2024-09/Clingendael_Policybrief_EU_Ukraine_Energy_Cooperation.pdf [in English].
7. Doronina, I., Galleguillos-Torres, M., Doronin, V., & Grêt-Regamey, A. (2025). GIS-based analysis for identifying priority regions and developing renewable energy in post-war Ukraine. *Renewable Energy, 247*, 122970. [in English] https://doi.org/10.1016/j.renene.2025.122970.
8. Erol, S. (2024). The early impact of the Russia-Ukraine war on seaborne trade and logistics corridors of the Black Sea. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, *18*(3), 305-323. [in English] https://doi.org/10.1504/IJSTL.2024.139063.
9. European Commission. (2024). *EU-Ukraine Solidarity Lanes Action Plan: Progress Report*. Brussels. Retrieved from https://transport.ec.europa.eu/ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en [in English].
10. Council of the European Union. (2024). *How the Russian invasion of Ukraine has further aggravated the global food crisis*. Council of the European Union. https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/how-the-russian-invasion-of-ukraine-has-further-aggravated-the-global-food-crisis/ [in English].
11. Illiashenko, S., Shypulina, Y., Illiashenko, N., & Golysheva, I. (2024). Digitalization of logistics to solve the problems of its development in the conditions of the post-war recovery of Ukraine's economy. *Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology», 1*, 69-77. [in English] https://doi.org/10.32434/2415-3974-2024-19-1-69-77.
12. *National Transport Strategy of Ukraine 2030*. (2018). Kyiv. https://mtu.gov.ua/files/NTSU%202030.pdf [in English].
13. European Network of Transmission System Operators for Gas (ENTSOG). (2024). *Ten-Year Network Development Plan (TYNDP) 2024 – Executive Summary*. Brussels. https://www.entsog.eu/sites/default/files/2025-10/Executive%20summary_0.pdf [in English].
14. International Energy Agency (IEA). (2024). *Ukraine's Energy Security and the Coming Winter*. Paris: IEA. https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter [in English].
15. International Energy Agency (IEA) (2025). *Ukraine's energy system under attack*. Paris: IEA. https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter/ukraines-energy-system-under-attack [in English].
16. World Bank. (2025). *Ukraine's Transport and Logistics System: Report*. World Bank Group. https://documents.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf [in English].
17. Zepa, I. (2022). From energy islands to energy highlands? Political barriers to sustainability transitions in the Baltic region. *Energy Research & Social Science, 93*, 102809. [in English] https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102809.

Alla Tkachenko, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
National University «Zaporizhzhia Polytechnic», Zaporizhzhia, Ukraine

Comprehensive Strategy for Ukraine's Economic Recovery: Interaction between Gas Distribution, Logistics Processes, and National Security

The purpose of the study is to develop a concept for an integrated energy logistics cluster in Ukraine as a structural element of post-war economic recovery, ensuring the interconnected functioning of the gas distribution sector, transport infrastructure, and national security system.

To achieve this goal, modern international approaches to the restoration of critical infrastructure (World Bank, IEA, European Investment Bank, ENTSOG, CSIS, Clingendael Institute) were analyzed and a comparative analysis of the practices of integrating energy and transport systems in the EU and Baltic countries was carried out. An analysis of the main indicators of the gas distribution infrastructure of Ukraine for the period 2018-2025 was conducted, losses and volumes of restoration of the domestic transport infrastructure by different modes of transport were assessed during the period of a full-scale invasion. A comparative analysis of the investment needs of the gas and logistics sectors of Ukraine as of 2025 was reflected.

On this basis, key factors influencing the efficiency of the restoration of gas distribution networks, the digitalization of logistics processes and the stability of economic systems in conditions of constant risks and uncertainty were identified. The concept of an integrated energy logistics cluster of Ukraine is proposed, based on a fundamentally new political, economic and security context - in the context of Ukraine's aspiration for integration with the European structures of ENTSOG, TEN-T and the pan-European energy market. The results obtained show that the gas distribution system is not only a technological component of the energy sector, but also a basic element of the country's economic security. Its modernization, combined with the development of transport corridors, is shaping a new economic geography for Ukraine — one that is networked, decentralized,

and integrated into European space. The proposed model of an integrated cluster provides a synergistic effect, where energy investments simultaneously stimulate the development of transport logistics, and the reconstruction of roads and ports increases the stability of energy supplies.

Ukraine's economic recovery, gas distribution sector, logistics processes, national security, energy logistics cluster, energy security, integration strategy, infrastructure digitalization.

Одержано (Received) 09.12.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 20.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 334.012.3: 347.72: 658.14 **JEL Classification: O31, L26, K11**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).263-274

А.В. Кропівна, доц., канд. тех. наук
Т.Ф. Рябоволик, доц., канд. екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Інтелектуальна власність у стартапах: важливість патентування для малого бізнесу

У статті досліджується сутність інтелектуальної власності як стратегічного ресурсу розвитку стартапів та малого бізнесу в умовах сучасної інноваційної економіки. Особлива увага приділяється патентуванню як ключовому інструменту захисту технологічних розробок, формування конкурентних переваг та залучення інвестицій.

Проаналізовано основні напрями, за якими патенти впливають на економічну ефективність стартапів: підвищення привабливості для потенційних інвесторів, створення можливостей монетизації через ліцензування або продаж прав інтелектуальної власності, а також посилення позицій під час переговорів щодо партнерства, стратегічних альянсів або угод злиття та поглинання. Окремо розглядаються проблеми та ризики патентування, включаючи значні фінансові витрати, часові обмеження та специфіку галузей із високою динамікою технологічних змін, що потребує адаптивних підходів до формування IP-стратегій. У статті проаналізовано сучасні практики міжнародних організацій, таких як Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO), Європейське патентне відомство (EPO) та Патентне відомство США (USPTO), щодо підтримки стартапів та малих підприємств, що дозволяє виділити найбільш ефективні інструменти стимулювання інноваційної активності та інтеграції в глобальні ринки. Розглядаються також перспективи розвитку патентної політики в Україні в контексті післявоєнної відбудови та інтеграції у світовий інноваційний простір. Обґрунтовано необхідність розроблення ефективних IP-стратегій для стартапів із врахуванням галузевих особливостей, стадії розвитку технологій та міжнародного досвіду, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність українських інноваційних підприємств.

Перспективи подальших досліджень включають: емпіричний аналіз взаємозалежності між рівнем захисту інтелектуальної власності та обсягами інвестицій у стартапи різних секторів; порівняння ефективності патентних стратегій у країнах із різним рівнем розвитку IP-інфраструктури (Україна, ЄС, США); а також дослідження впливу штучного інтелекту на патентоспроможність винаходів, розробку нових підходів до правового регулювання об’єктів інтелектуальної власності та інтеграцію цифрових технологій у процеси управління інноваційними активами. Отримані результати можуть стати теоретичною та практичною основою для формування національної політики підтримки стартапів і малого бізнесу, спрямованої на підвищення ефективності інноваційного розвитку та інтеграції української економіки в глобальні ланцюги створення вартості.

інтелектуальна власність, стартап, патентування, інновації, малий бізнес, інвестиції, комерціалізація, штучний інтелект

Постановка проблеми. Інтелектуальна власність (ІВ) — це сукупність прав на результати інтелектуальної діяльності: винаходи, корисні моделі, промислові зразки, торговельні марки, ноу-хау, авторські права тощо. Для стартапів, які часто працюють на межі технологічних інновацій, ІВ є не просто юридичною формальністю, а важливим бізнес-активом, який впливає на привабливість стартапу для інвесторів, можливості монетизації та конкурентні бар’єри [15].

Сьогодні конкуренція за фінансування і ринки загострюється: інвестори оцінюють не лише ідею та команду, а й захищеність технології. Дослідження Європейського патентного відомства (EPO) спільно з EUIPO показують, що наявність патентів і торговельних марок значно підвищує шанси стартапів отримати фінансування – в окремих стадіях це збільшує ймовірність інвестицій у декілька разів. Для українських стартапів, які виходять на міжнародний ринок або шукають іноземних інвесторів, адекватна стратегія патентування є ключовою [4; 5; 6].

Для стартапів нематеріальні активи часто становлять основну частину капіталу,

© А.В. Кропівна, Т.Ф. Рябоволик, 2025

оскільки вони визначають унікальність бізнес-ідеї та її комерційний потенціал. На початкових етапах розвитку компанії фізичні ресурси та фінансові можливості зазвичай обмежені, тому конкурентоспроможність стартапу базується насамперед на інноваційності продукту та його перевагах у порівнянні з вже існуючими рішеннями на ринку. Патентування дозволяє юридично закріпити право на технологію, зменшити ризик копіювання і сприяти залученню інвестицій. Для потенційних інвесторів наявність патенту або заявок на патент виступає свідченням перспективності проєкту та виваженого підходу засновників до розвитку бізнесу. Таким чином, управління інтелектуальними активами не лише підсилює позиції стартапу на ринку, а й формує основу для його довгострокового росту та масштабування [1].

Міжнародний досвід свідчить, що наявність патентів значно підвищує оцінку компанії під час залучення венчурного капіталу. Згідно з даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO), стартапи, які володіють хоча б одним патентом, отримують на 30–40% більше інвестицій, ніж ті, що не мають зареєстрованих прав. Це пов’язано з тим, що патент виступає формальним доказом унікальності технології та захищає компанію від прямого копіювання з боку конкурентів. Для інвестора це означає менший ризик втрати вкладених коштів та вищу ймовірність монопольного становища стартапу на ринку у певному сегменті. Крім того, патент може стати самостійним активом, який у майбутньому можна продати, передати за ліцензією або використати як предмет застави при отриманні фінансування. Таким чином, патентування не лише формує правову охорону інноваційної розробки, а й підвищує стратегічну цінність стартапу для потенційних інвесторів та партнерів, що сприяє швидшому масштабуванню бізнесу та розширенню його ринкових позицій [17].

В умовах, коли ряд стартапів компаній зазнають невдачі, права інтелектуальної власності допомагають значно знизити рівень дефолтів малих і середніх підприємств трьома способами:

- офіційні права інтелектуальної власності підвищують стійкість компанії та таким чином роблять фірму менш схильною до криз;
- права інтелектуальної власності запобігають економічним катастрофам, знижуючи ймовірність банкрутства фірми;
- права інтелектуальної власності допомагають фірмам відновлюватися після кризового сценарію [7].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За даними Відомства інтелектуальної власності Європейського Союзу 54% малі і середні підприємства утримуються від реєстрації офіційних прав інтелектуальної власності, посилаючись на такі перешкоди, як високі витрати, обмежені сприйняті переваги та недостатні знання [1].

Аналіз схильності малих та великих британських фірм до патентування виявив, що такі фірми патентують менше розробок, ніж крупні [3]. Дослідження EPO/EUIPO 2021 року показало, що менше 9% малих і середніх підприємств володіли принаймні одним із трьох основних прав інтелектуальної власності (патент, торгова марка чи дизайн). Для порівняння, для більших фірм цей показник близький до 60%. Різниця в обсягах патентування пов'язана, головним чином, з тим, що більші фірми генерують більше інновацій, ніж менші, і тому мають більше шансів створити одну або декілька запатентованих інновацій. При прийнятті рішення запатентувати створену інновацію, малі фірми більше стримуються бар'єрами вартості, а не питаннями рівня інновацій чи можливості їх застосування. У Великій Британії витрати на патентування та торговельні марки прямо виключені з відповідних витрат, які покриваються податковими пільгами на дослідження та розробки для фірм усіх розмірів. Більшість політичних ініціатив, спрямованих на малі фірми, натомість зосереджені на підвищенні обізнаності та навчанні малих фірм цінності патентування.

Патентування є ключовим елементом стратегії розвитку стартапів і дозволяє закріпити пріоритет на технологію, створити бар'єри для копіювання та підвищити довіру інвесторів. Наявність патентів впливає на результати діяльності стартапів [3] в такий спосіб: збільшує продажі, пропонуючи клієнтам якісну та унікальну продукцію; забезпечує додаткові потоки доходів від додаткових продуктів та роялті; покращує венчурне фінансування, збільшуючи вартість компанії; сприяє борговому фінансуванню, оскільки патенти або торговельні марки можуть використовуватися як застава в банках.

Згідно з даними Українського інституту інтелектуальної власності (Укрпатент), кількість заявок на патенти від стартапів щороку зростає, що свідчить про підвищення правової освіченості підприємців [2]. В Україні система захисту інтелектуальної власності активно вдосконалюється. У 2020 році було створено Національний орган інтелектуальної власності (НОІВ), який забезпечує прозорість процедур патентування і наближення їх діяльності до європейських стандартів. Це сприяє поліпшенню якості експертизи заявок, скороченню термінів розгляду та підсиленню довіри з боку інноваторів і бізнесу.

Водночас залишаються ряд не вирішених проблем: низька обізнаність підприємців з особливостями охорони об'єктів промислової інтелектуальної власності; недостатня державна підтримка стартапів; слабка культура комерціалізації патентів.

Зазвичай винахідники зосереджуються лише на технічному аспекті розробки, не приділяючи достатньої уваги економічним та юридичним механізмам її захисту та подальшого використання. Недостатня кількість консультативних програм та інкубаційних центрів також ускладнює формування компетенцій у сфері управління інтелектуальними активами.

Постановка завдання. Метою цієї статті є комплексне дослідження ролі інтелектуальної власності як ключового інструменту розвитку як стартапів, так і малого бізнесу, з особливим акцентом на патентуванні як стратегічному механізмі забезпечення конкурентоспроможності, залучення інвестицій і стимулювання інноваційної діяльності. У центрі уваги перебуває аналіз того, яким чином ефективне управління нематеріальними активами, передусім патентами, може забезпечити довгострокову стійкість підприємницьких структур, сприяти підвищенню їхньої ринкової вартості та посиленню позицій у глобальному інноваційному середовищі. У контексті післявоєнного відновлення України мета статті також полягає у визначенні можливостей адаптації міжнародних практик охорони інтелектуальної власності до українських реалій, а також у розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування національної політики підтримки стартапів у сфері інновацій та патентування.

Виклад основного матеріалу. Права інтелектуальної власності створюють захисну оболонку навколо нематеріального активу, фіксуючи його вартість та роблячи його придатним для торгівлі шляхом ліцензування, об'єднання або придбання. Без прав інтелектуальної власності інвестиції, зроблені компаніями у розробку нових продуктів і процесів, або навіть у просте створення ідей для нових продуктів, знаходяться під загрозою. Яскравим прикладом ефективного застосування патентного захисту є діяльність заснованого у 2020 році українського стартапу Releaf Paper, який розробив екологічно чисту технологію виробництва паперу з опалого листя [10].

Завдяки патентуванню технології компанія змогла залучити інвестиції та розпочати поширення на зарубіжні ринки. На ключовому етапі свого розвитку цей стартап отримав грант від Climate Innovation Vouchers. Це одна з найбільших грантових програм в Україні для інноваторів у сфері зелених та кліматично-дружніх технологій, яку ініціював Європейський банк реконструкції та розвитку та фінансує Європейський

Союз. Боротьба з ростом пластикового і паперового пакування призвели до збільшення використання ділової деревини. Натомість папір Releaf Paper, вироблений з опалого листя, не поступається паперу з деревної целюлози, а 1 тонна такого паперу рятує від вирубки 17 дерев. При цьому, Європейська Комісія рекомендувала стартапу Releaf Paper підсилити патентний захист, оскільки на момент започаткування діяльності він охоплював лише Україну. Патентування за кордоном через систему PCT (Patent Cooperation Treaty) коштує суттєвих фінансових затрат, грантова підтримка програми "Кліматичні Інноваційні Ваучери" (CIV) дозволила стартапу провести міжнародне патентування розрбки, що дозволило безпечно вийти на міжнародний рівень (рис.1).

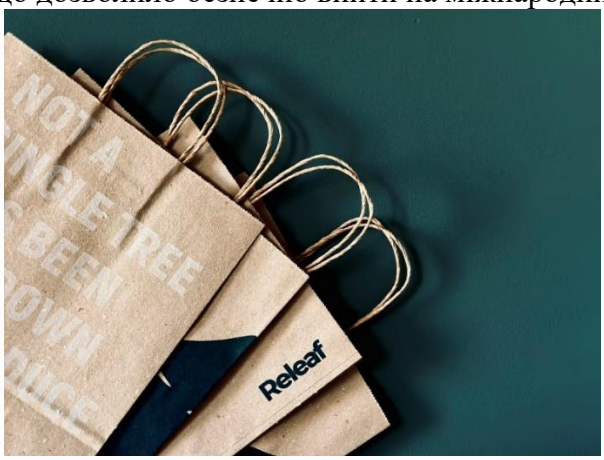

Рисунок 1 – Паперова продукція стартапу Releaf Paper

Джерело: сформовано за матеріалами [10]

Наявність патенту сигналізував інвесторам, що бізнес має унікальні, юридично захищені активи. Це підвищує оцінку стартапу та робить його більш привабливим для фінансування та партнерства. За 2022 рік стартап виробив 150 тон паперу, запустив продажі в Європі та отримав €165000 доходу. Підтримка Європейського Союзу відіграла і продовжує відігравати важливу роль у зростанні Releaf Paper. У 2022-му році Releaf Paper отримав інвестиції на створення пілотної виробничої лінії. Releaf Paper розпочала будівництво заводу, який зможе переробляти 10 000 тонн сировини на рік у Франції за 3,5 млн євро, половина з яких надходить у якості грантових інвестицій ЄС. В 2023 році компанія Releaf Paper вперше відвантажила тестові партії паперу в Іспанію, Італію, Німеччину та Польщу, вийшла на ринок ЄС зі своїм брендом #Releafbags та відкрила онлайн-магазин для європейських клієнтів. Також Releaf Paper розглядає запуск заводів у Північній Америці, Японії та Південній Кореї за моделлю патентного ліцензування.

Стартапи, які ігнорують патентування своїх розробок, можуть несвідомо порушувати чиїсь права або втратити свій пріоритет через пізню реєстрацію. Це може призвести до судових позовів або фінансових штрафів. Стартапам слід використовувати механізм патентування винаходів, коли інновацію важко повторити шляхом копіювання, вона має тривалий термін служби та має перспективи широкого продажу; в іншому випадку, застосовують альтернативний захист інтелектуальної власності, такий як комерційна таємниця, може бути більш доцільним. Патентування може бути невдалим вибором, якщо життєвий цикл продукту дуже короткий, впровадження патенту буде занадто дорогим.

Отримання патентних, торговельних та промислових прав є складним процесом. Без допомоги фахівців з питань інтелектуальної власності, малому та середньому бізнесу складно визначити важливі моменти новизни або корисності своїх винаходів, які є важливими для успішної реалізації стратегії інтелектуальної власності, або ж

можуть бути відхилені в процесі реєстрації. Існує відносно мало «самостійних заявників», і з цих небагатьох більшість відмовляється від своїх заявок або не вдається отримати надані права. Успішним прикладом є стартап SolarGaps, який патентував свої розробки «розумних жалюзі» з вбудованими сонячними панелями, що дозволило вийти на ринок США та ЄС [12]. Це дозволяє генерувати до 100-150 Ватт/год електроенергії на кожен квадратний метр вікна в квартирі або офісі. Команда SolarGaps потурбувалася про захист свого продукту та запатентувала жалюзі з сонячними елементами в Україні**.** SolarGaps звернулися до патентно-юридичної компанії IPSTYLE (м. Київ) із запитом щодо допомоги в отриманні патентної охорони за кордоном на базі раніше поданої міжнародної заявки за процедурою PCT (Patent Cooperation Treaty). Команда IPSTYLE надала консультацію щодо обмеження строків на патентування, можливих способів їх продовження та менеджменту, а також запропонувала стратегію патентування рішення SolarGaps в США, Індії, країнах Європи через Європейське патентне відомство. SolarGaps отримав відповідні патенти на винаходи, а команда IPSTYLE продовжила супровід та менеджмент його патентного портфеля. Спочатку SolarGaps отримав найдешевший патент Patent Cooperation Treaty (PCT) вартістю $300, який давав пріоритет протягом 18 місяців для заходу зі своїм товаром у будь-яку країну ЄС і згодом придбати дорожче локальне свідоцтво. Локальні патенти зміцнили позиції SolarGaps на європейських ринках і захистили продукцію стартапу від копіювання. Всього SolarGaps витратив на оформлення таких патентів майже $50 000.

Стартапи, які ігнорують патентування своїх розробок, можуть несвідомо порушувати чиїсь права або втратити свій пріоритет через пізню реєстрацію. Це може призвести до судових позовів або фінансових штрафів. Стартапам слід використовувати механізм патентування винаходів, коли інновацію важко повторити шляхом копіювання, вона має тривалий термін служби та має перспективи широкого продажу; в іншому випадку, застосовують альтернативний захист інтелектуальної власності, такий як комерційна таємниця, може бути більш доцільним. Патентування може бути невдалим вибором, якщо життєвий цикл продукту дуже короткий, впровадження патенту буде занадто дорогим.

Патентування є ключовим інструментом захисту інтелектуальної власності стартапів, оскільки саме воно забезпечує правові гарантії виключного користування винаходом та створює фундамент для формування конкурентних переваг. Відповідно до практики Патентного відомства США (United States Patent and Trademark Office, USPTO), патент надає винахіднику або правовласнику виняткове право забороняти іншим особам виробляти, використовувати, продавати чи імпортувати його технологічне рішення протягом встановленого строку – зазвичай до двадцяти років із дати подання заявки [13]. Це дозволяє стартапам не лише захищати власні інновації від копіювання, а й формувати власну технологічну нішу, отримуючи час на вдосконалення продукту, його комерціалізацію та масштабування бізнесу. Завдяки цьому зменшуються ризики несанкціонованого використання розробок і створюються суттєві бар’єри входу для потенційних конкурентів.

Патенти також мають визначальне значення у залученні інвестицій, оскільки вони виступають маркером технологічної унікальності та підтвердженням інноваційного потенціалу компанії. Європейське патентне відомство (European Patent Office, EPO) зазначає, що наявність патентів або торговельних марок істотно підвищує довіру інвесторів до стартапів, адже захищена технологія знижує ризики копіювання та полегшує вихід на ринок. Згідно з аналітичними звітами EPO, стартапи, які володіють патентами, отримують венчурне фінансування у середньому вдвічі частіше, ніж ті, що такого захисту не мають. Це пояснюється тим, що патенти є не лише юридичним щитом, а й активом, який впливає на вартість компанії, її інвестиційну привабливість та

оцінку під час залучення капіталу [4; 5].

Крім того, патенти створюють можливість отримання додаткових джерел доходу через продаж ліцензій або передачу прав на використання технології. За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності (World Intellectual Property Organization, WIPO), малий бізнес і стартапи дедалі частіше використовують патенти як актив для формування партнерських угод, франчайзингових контрактів або створення спільних підприємств. Таким чином, стартап може отримувати прибуток навіть без безпосереднього виробництва продукту, використовуючи патент як джерело ліцензійних платежів або роялті [15].

Важливо також зазначити, що наявність патентного портфеля підвищує переговорну позицію стартапу у процесах злиття і поглинання (M&A) або при створенні стратегічних альянсів. За даними аналітичних оглядів платформи Eqvista, компанії, що володіють зареєстрованими патентами, демонструють більш високу оцінку активів під час M&A-угод, оскільки патентована технологія розглядається як доказ правової захищеності інноваційного рішення та реальної цінності нематеріальних активів. Таким чином, патенти виступають не лише юридичним інструментом, а й вагомим фінансовим активом, який підвищує ринкову капіталізацію стартапу [8].

Водночас патентування має і певні ризики, пов’язані з фінансовими та часовими витратами. Процес підготовки та подання патентної заявки, експертизи, а також підтримання чинності патенту є затратними, особливо для малого бізнесу. У деяких галузях, таких як розробка програмного забезпечення, цикл життя технології є надто коротким, тому патентування може виявитися економічно невиправданим. Як зазначає WIPO, стартапам доцільно розробляти комплексну IP-стратегію, у межах якої лише частину інновацій захищати патентами, а решту – за допомогою торговельної таємниці (ноу-хау) або авторського права [15]. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити гнучкість у захисті інтелектуальної власності.

Для ефективного управління ІВ стартапам рекомендується дотримуватись певної послідовності дій.

По-перше, необхідно провести IP-аудит, щоб визначити, які елементи бізнесу можуть бути об’єктом правового захисту [15].

По-друге, варто оцінити патентоспроможність розробки, перевіривши її на новизну, винахідницький рівень та промислову придатність, що відповідає вимогам USPTO [13].

По-третє, слід розробити IP-стратегію, інтегровану з бізнес-планом, визначивши країни для подання заявок і вибравши оптимальний шлях міжнародного патентування – наприклад, через процедуру PCT (Patent Cooperation Treaty) [16].

По-четверте, варто скористатися державними і міжнародними програмами підтримки стартапів, які надають знижки або гранти на патентування, зокрема програмами USPTO і WIPO для малих та середніх підприємств [13].

Нарешті, потрібно планувати бюджет на підтримку патентів і враховувати наявні пільги, передбачені європейськими ініціативами для МСП [4; 5].

Окрему увагу слід приділити новим викликам, які постають перед системою інтелектуальної власності у зв’язку з розвитком штучного інтелекту. Використання AI у процесі створення винаходів породжує складні питання щодо визначення авторства та патентоспроможності результатів, отриманих із залученням автоматизованих систем. Як зазначає агентство Reuters. Патентне відомство США у 2024 році оприлюднило спеціальні роз’яснення для патентних повірених щодо недопустимості подання заявок, у яких штучний інтелект виступає єдиним «винахідником». Водночас USPTO визнає, що AI може бути допоміжним інструментом у творчому процесі людини, і тому рекомендує розкривати ступінь участі технології в розробці рішення. Це свідчить про

поступову трансформацію патентного права у напрямі адаптації до нових технологічних реалій, що зумовлює потребу у більш гнучких і комплексних стратегіях управління ІВ [11].

У той же час, у сучасних економічних умовах результативність патентних стратегій стартапів визначається комплексом взаємопов'язаних чинників, які формують як потенціал інноваційного розвитку, так і здатність підприємства ефективно комерціалізувати результати інтелектуальної діяльності. Насамперед до таких належать технологічні, економічні, ринкові, правові, організаційні та стратегічні чинники, кожен із яких виконує специфічну роль у формуванні патентної спроможності бізнесу (рис. 2).

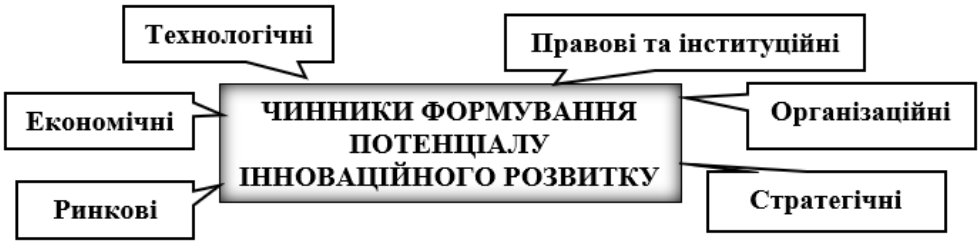

Рисунок 2 – Ключові чинники формування потенціалу інноваційного розвитку та здатність підприємства ефективно комерціалізувати результати інтелектуальної діяльності

Джерело: складено авторами

Технологічні чинники охоплюють рівень новизни, унікальності та масштабованості розробки, а також швидкість технологічного оновлення у галузі. Вони визначають патентоспроможність винаходу та його життєвий цикл, що є критично важливим у секторах із високою динамікою інновацій, таких як штучний інтелект, біотехнології чи інформаційні технології.

Економічні чинники відображають співвідношення витрат і потенційних вигод від патентування. Для стартапів із обмеженими фінансовими ресурсами важливо забезпечити економічну доцільність формування патентного портфеля, враховуючи витрати на подання заявок, підтримку чинності патентів і міжнародну експансію. Ефективність патентної стратегії прямо залежить від можливостей комерціалізації технології, залучення інвестицій і побудови партнерських відносин.

Ринкові чинники зумовлені рівнем конкуренції, попитом на технологічні продукти та можливістю міжнародного виходу. Патенти створюють ринкові бар'єри для конкурентів, підвищують довіру споживачів і інвесторів, однак їх ефективність залежить від наявності стабільного або зростаючого попиту на інновацію.

Правові та інституційні чинники охоплюють якість законодавчого регулювання, доступність процедур патентування, а також ефективність механізмів правового захисту у випадку порушення прав інтелектуальної власності. В Україні, у контексті євроінтеграційних процесів та післявоєнної відбудови, удосконалення національної IP-системи стає важливою передумовою підвищення інноваційної спроможності бізнесу.

Організаційні чинники пов'язані з наявністю у стартапу компетенцій у сфері управління інтелектуальною власністю, проведенням регулярного IP-аудиту, а також інтеграцією інноваційних процесів у бізнес-модель. Недостатній рівень обізнаності команди щодо механізмів патентного захисту часто призводить до втрати конкурентних переваг або недооцінки власних нематеріальних активів.

Стратегічні чинники визначають узгодженість патентної політики з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Патенти мають бути не лише інструментом правового захисту, а й активом, що підсилює позиції стартапу під час переговорів із інвесторами, партнерами або в процесі злиттів і поглинань. Таким чином, ефективна патентна стратегія формується на перетині технологічного

потенціалу, економічної раціональності та стратегічного бачення розвитку інноваційного бізнесу.

В таблиці 1 наведено систематизацію ключових чинників, що визначають результативність патентних стратегій стартапів у сучасних економічних умовах. Показано взаємозв'язок між технологічною динамікою, нестабільністю ринків і ресурсними обмеженнями малого бізнесу та факторами, що впливають на ефективність патентування. Вона узагальнює технологічні, економічні, ринкові, правові, організаційні та стратегічні аспекти, формуючи цілісну основу для оцінки доцільності та перспективності патентних стратегій у стартапах.

Таблиця 1 – Систематизація ключових чинників, які визначають результативність патентних стратегій стартапів у сучасних економічних умовах, з урахуванням технологічної динаміки, нестабільності ринків і ресурсних обмежень

Група чинників	Зміст чинника	Вплив на результативність патентної стратегії	Приклади для стартапів
1. Технологічні чинники	Рівень новизни та унікальності розробки	Визначає можливість отримання патенту та його ринкову цінність	Високий рівень інноваційності підвищує привабливість для інвесторів та партнерів
	Швидкість технологічного оновлення у галузі	Впливає на доцільність патентування: у динамічних секторах патент може швидко застаріти	У сфері IT або AI доцільніше комбінувати патентування з іншими формами захисту (ноу-хау, NDA)
	Можливість масштабування технології	Зумовлює потенціал комерціалізації	Патент ефективний, якщо технологію можна адаптувати для різних ринків або продуктів
2. Економічні чинники	Співвідношення витрат і вигод від патентування	Основний показник економічної доцільності	Потрібен IP-аудит і оцінка потенційних доходів від ліцензування чи продажу прав
	Доступ до фінансових ресурсів	Обмежені бюджети можуть стримувати патентну активність	Використання державних або міжнародних програм підтримки МСП (WIPO, EPO)
	Потенціал комерціалізації технології	Визначає економічний сенс створення патентного портфеля	Якщо продукт не має комерційного потенціалу, патент стає лише витратним активом
3. Ринкові чинники	Конкурентне середовище	Патент створює бар'єри для входу конкурентів і підвищує ринкову стійкість	У висококонкурентних нішах (біотехнології, електроніка) патенти є критично важливими
	Попит на технологію або продукт	Формує доцільність патентування як інструменту монетизації	Патент має сенс лише тоді, коли технологія вирішує актуальну ринкову потребу
	Можливість міжнародної експансії	Визначає доцільність подання міжнародних заявок (PCT)	Для стартапів із глобальним потенціалом важливо передбачити міжнародний захист
4. Правові та інституційні чинники	Якість патентного законодавства та доступність процедур	Впливає на швидкість і вартість реєстрації	В Україні діють пільгові механізми для МСП, але процес потребує професійного супроводу
	Можливості правового захисту в разі порушення	Забезпечує реальну дієвість патенту	Ефективна судова практика і державна підтримка підвищують довіру до патентної системи
5. Організаційні чинники	Рівень IP-компетенцій команди	Визначає здатність ефективно управляти портфелем ІВ	Брак знань про IP-інструменти часто призводить до втрати потенційних переваг
	Наявність IP-стратегії в бізнес-плані	Забезпечує системність і цілеспрямованість у патентуванні	Включення IP-стратегії підвищує шанси на залучення інвестицій
6. Стратегічні чинники	Відповідність патентної стратегії бізнес-моделі	Визначає інтегрованість патентів у загальну стратегію розвитку	Патенти мають працювати як елемент комерційної, інноваційної та маркетингової політики
	Використання патентів як переговорного інструменту	Підсилює позиції при M&A, партнерствах або інвестуванні	Стартапи з IP-портфелем мають вищу ринкову оцінку та довіру інвесторів

Джерело: складено авторами

Можемо констатувати, що патентування для стартапів є не лише юридичною формальністю, а системним елементом побудови бізнес-моделі. Воно забезпечує захист технологій, сприяє залученню інвестицій, відкриває додаткові джерела доходу та формує стійкі конкурентні позиції. Водночас ефективне використання патентної системи вимагає стратегічного підходу, урахування витрат, специфіки галузі й динаміки технологічних змін.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах формування інноваційної економіки та післявоєнного відновлення України питання захисту інтелектуальної власності, зокрема через патентування, набуває особливої ваги. Підприємницькі ініціативи, що базуються на унікальних технологічних рішеннях, стають одним із рушіїв відновлення економіки, залучення інвестицій і посилення конкурентоспроможності держави на глобальному ринку.

По-перше, для багатьох стартапів патентування є стратегічно важливим кроком, адже воно виконує не лише правову, а й економічну функцію. Патентування сприяє формуванню довіри до інноваційного бізнесу з боку інвесторів, венчурних фондів і державних структур підтримки підприємництва. Для України, яка відбудовується після збройної агресії, це має подвійне значення: наявність запатентованих розробок демонструє технологічну спроможність українських команд, а також дозволяє створювати нові джерела валютних надходжень через комерціалізацію технологій. Патенти підвищують привабливість стартапів у процесі залучення іноземного капіталу, оскільки слугують показником надійності та зрілості бізнес-моделі. Згідно з даними WIPO та Європейського патентного відомства, стартапи, які володіють хоча б одним патентом, мають у середньому на 35–40 % більше шансів залучити венчурне фінансування, ніж ті, що не мають патентного портфеля [15]. У контексті України це означає, що розвиток культури патентування може стати важливим елементом у стратегії відбудови інноваційного потенціалу держави.

По-друге, патенти не є універсальним інструментом для всіх бізнес-моделей, і рішення про їх отримання повинно бути ретельно прораховане з урахуванням економічної доцільності та галузевих особливостей [9; 14]. У стартап-середовищі, особливо у сфері інформаційних технологій, штучного інтелекту, кібербезпеки чи блокчейну, життєвий цикл продуктів часто надзвичайно короткий, а технології швидко застарівають. Тому процес патентування, який може тривати від одного до трьох років, іноді не встигає забезпечити належного рівня комерційного захисту. У таких випадках українським підприємцям варто розробляти гнучкі IP-стратегії, що поєднують патентний захист із використанням комерційної таємниці, авторського права або договірних механізмів нерозголошення (NDA). Ефективна стратегія управління інтелектуальною власністю повинна враховувати не лише юридичний аспект, а й стратегічну мету бізнесу – від залучення інвестицій до міжнародної експансії. Для українських стартапів, які прагнуть інтегруватися у світові інноваційні ринки, критично важливо оцінювати потенційну віддачу від патентування у контексті ресурсних можливостей та перспектив комерціалізації.

По-третє, національні та міжнародні ресурси інтелектуальної власності відіграють ключову роль у підтримці стартапів, особливо у країнах, які перебувають на етапі відновлення після конфліктів або криз [2]. В Україні діє Національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (IP Офіс), який активно сприяє розвитку культури охорони ІВ серед підприємців і дослідників, зокрема через освітні програми, консультаційні сервіси та співпрацю з міжнародними організаціями – WIPO, EPO та USPTO. Важливим завданням для українських стартапів у післявоєнний період є інтеграція в міжнародні мережі IP-захисту, що дозволить розширювати експорт технологій, створювати міжнародні партнерства та забезпечувати участь у програмах

фінансування інновацій. Водночас державна підтримка у вигляді грантів на патентування, знижених зборів для малих підприємств або створення патентних хабів може стати важливим стимулом для активізації інноваційної діяльності.

Перспективи подальших досліджень у сфері інтелектуальної власності у стартапах мають особливе значення для України, оскільки формують наукову основу для політики відновлення інноваційної економіки.

По-перше, потребує реалізації емпіричний аналіз взаємозалежності між розмірами інвестицій і рівнем захисту інтелектуальної власності у різних галузях – зокрема біотехнологіях, фармацевтиці, IT та креативних індустріях. Такий аналіз дозволить з'ясувати, наскільки наявність патентів підвищує шанси стартапів на залучення капіталу та як це впливає на їхні темпи зростання. Для України це особливо актуально у контексті залучення іноземних інвесторів, які часто оцінюють IP-портфель як один із головних показників інноваційної спроможності підприємства. Результати таких досліджень можуть стати підґрунтям для розробки державних програм підтримки патентування у пріоритетних галузях економіки відбудови – зокрема в енергетиці, медицині та оборонних технологіях.

По-друге, перспективним є порівняльне дослідження ефективності різних патентних стратегій у країнах із різним рівнем розвитку IP-інфраструктури, зокрема в Україні, країнах ЄС та США. Такий аналіз дозволить визначити, які моделі управління інтелектуальною власністю є найбільш результативними в умовах обмежених ресурсів, і як адаптувати найкращі міжнародні практики до українських реалій. У період післявоєнного відновлення це допоможе створити оптимальні умови для розвитку інноваційного підприємництва, зміцнення національної патентної системи та інтеграції України у глобальний ринок технологій.

По-третє, особливої уваги потребує дослідження впливу штучного інтелекту на патентоспроможність винаходів. Сучасні технології на основі AI дедалі частіше виступають не лише як інструмент, а й як суб'єкт творчого процесу, що ставить нові правові питання щодо визначення авторства, винахідництва та меж охорони таких результатів. Для України це питання має стратегічне значення, адже країна активно розвиває сектор цифрових інновацій і прагне адаптувати своє законодавство до європейських стандартів. Дослідження в цьому напрямі повинні сприяти розробці рекомендацій для національного законодавця щодо належного розкриття ролі AI у патентних заявках, запобігання зловживанням і забезпечення справедливого балансу між правами розробників і суспільними інтересами.

Отже, розвиток системи патентування стартапів в Україні є одним із ключових напрямів економічного відновлення та інтеграції держави у світовий інноваційний простір. Подальші наукові дослідження у цій сфері повинні не лише вдосконалити теоретико-правову базу, але й забезпечити практичні рекомендації для уряду, бізнесу та інвесторів, спрямовані на створення конкурентоспроможної, знання-орієнтованої економіки України.

Список літератури

1. Пархоменко О. Патентування інноваційних розробок у стартапах: проблеми та перспективи : дис. д-ра екон. наук : 08.00.04 / ХНЕУ імені Семена Кузнеця. Харків, 2021. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/Parhomenko-N.O.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.01-2021.pdf (дата звернення 20.10.2025).
2. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (IP офіс). URL: https://nipo.gov.ua/ (дата звернення 20.10.2025).
3. Athreye S. S., Fassio Cl., Roper St. Small firms and patenting revisited. Small Bus Econ. 2021. 57. P. 513–530. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-020-00323-1 (дата звернення 20.10.2025).
4. European Patent Office (EPO). *Startup guide.* URL: https://www.epo.org/en/news-

events/events/startup-guide (дата звернення 20.10.2025).
5. European Patent Office (EPO). *Startups and SMEs.* URL: https://www.epo.org/en/about-us/observatory-patents-and-technology/innovation-actors/startups-and-smes (дата звернення 20.10.2025).
6. European Union Intellectual Property Office (EUIPO) та EPO. *Study: Trade marks and patents boost startups*. URL: https://www.euipo.europa.eu/en/news/euipo-epo-study (дата звернення 20.10.2025).
7. Nemlioglu, S.K. Mallick, Do innovation-intensive firms mitigate their valuation uncertainty during bad times? Journal of Economic Behavior & Organization. 2020. Volume 177. P. 913–940. URL: https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.06.004.
8. Patent Valuation for Startups and Early-stage Ventures. URL: https://eqvista.com/company-valuation/patent-valuation-for-startups/ (дата звернення 20.10.2025).
9. Patents and Startups – Using Empirical Data to Senarate Fact from Fiction. Outlier. URL: https://outlierpatentattorneys.com/patents-and-startups-using-empirical-data (дата звернення 20.10.2025).
10. Releaf Paper : веб-сайт. URL: https://releafpaper.com (дата звернення 20.10.2025).
11. Reuters. *USPTO warns patent lawyers not to pass off AI inventions as human* URL: https://www.reuters.com/legal/litigation/uspto-warns-patent-lawyers-not-pass-off-ai-inventions-human-2024-04-10/ (дата звернення 20.10.2025).
12. SolarGaps : веб-сайт. URL: https://solargaps.com (дата звернення 20.10.2025).
13. United States Patent and Trademark Office (USPTO). *Startup resources; Patent basics* URL: https://www.uspto.gov/learning-and-resources/startup-resources https://www.uspto.gov/patents/basics (дата звернення 20.10.2025).
14. Why Patents Matter for Startups When Should a Startup Get A Patent? Innovent Law. URL: https://www.innoventlaw.com/why-patents-matter-for-startups/ (дата звернення 20.10.2025).
15. World Intellectual Property Organization (WIPO). *Enterprising ideas: a guide to intellectual property for SMEs*. Geneva: WIPO, 2019 URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_961.pdf (дата звернення 20.10.2025).
16. World Intellectual Property Organization (WIPO). *Guides: Intellectual Property for Business / IP strategy checklist*. URL: https://www.wipo.int/publications/en/series/index.jsp?id=181 https://www.wipo.int/en/web/business/checklist (дата звернення 20.10.2025).
17. World Intellectual Property Organization Annual Financial Report and Financial Statements Year to December 31, 2023. URL: https://www.wipo.int/export/sites/www/about-wipo/en/budget/pdf/wipo-financial-statements-2023.pdf (дата звернення 20.10.2025).

References

1. Parkhomenko, O. (2023). Patenting innovative developments in startups: problems and prospects. *Ekonomika i pravo.* https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/Parhomenko-N.O.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.01-2021.pdf [in Ukrainian].
2. Ukrainian National Office of Intellectual Property and Innovation. (n.d.). https://nipo.gov.ua/ [in Ukrainian].
3. Athreye, S. S., Fassio, C., & Roper, S. (2021). Small firms and patenting revisited. *Small Business Economics, 57,* 513–530. https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-020-00323-1 [in English].
4. European Patent Office (EPO). (n.d.) *Startup guide.* https://www.epo.org/en/news-events/events/startup-guide [in English].
5. European Patent Office (EPO). (n.d.) *Startups and SMEs.* https://www.epo.org/en/about-us/observatory-patents-and-technology/innovation-actors/startups-and-smes [in English].
6. European Union Intellectual Property Office (EUIPO) & European Patent Office (EPO). (n.d.). *Study: Trade marks and patents boost startups.* https://www.euipo.europa.eu/en/news/euipo-epo-study [in English].
7. Nemlioglu, S. K., & Mallick, S. (2020). Do innovation-intensive firms mitigate their valuation uncertainty during bad times? *Journal of Economic Behavior & Organization, 177,* 913–940. [in English] https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.06.004 .
8. Patent Valuation for Startups and Early-stage Ventures. (n.d.) https://eqvista.com/company-valuation/patent-valuation-for-startups/ [in English].
9. Patents and Startups – Using Empirical Data to Senarate Fact from Fiction. Outlier. https://outlierpatentattorneys.com/patents-and-startups-using-empirical-data [in English].
10. Releaf Paper. (n.d.). https://releafpaper.com [in English].
11. Reuters. (2024). *USPTO warns patent lawyers not to pass off AI inventions as human.* https://www.reuters.com/legal/litigation/uspto-warns-patent-lawyers-not-pass-off-ai-inventions-human-2024-04-10/ [in English].
12. SolarGaps. (n.d.). https://solargaps.com [in English].
13. United States Patent and Trademark Office (USPTO). (n.d.). *Startup resources; Patent basics.*

https://www.uspto.gov/learning-and-resources/startup-resources, https://www.uspto.gov/patents/basics [in English].
14. Innovent Law. (n.d.). *Why patents matter for startups.* https://www.innoventlaw.com/why-patents-matter-for-startups/ [in English].
15. World Intellectual Property Organization (WIPO). (2019). *Enterprising ideas: A guide to intellectual property for SMEs.* Geneva: WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_961.pdf [in English].
16. World Intellectual Property Organization (WIPO). (n.d.). *Guides: Intellectual property for business / IP strategy checklist.* https://www.wipo.int/publications/en/series/index.jsp?id=181 https://www.wipo.int/en/web/business/checklist [in English].
17. World Intellectual Property Organization (WIPO). (2023). *Annual report 2023.* Geneva: WIPO. https://www.wipo.int/export/sites/www/about-wipo/en/budget/pdf/wipo-financial-statements-2023.pdf [in English].

Alona Kropivna, Associate Professor, PhD in Technical Sciences (Candidate of Technical Sciences)
Tetiana Riabovolyk, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Intellectual Property in Startups: The Importance of Patenting for Small Businesses

The article explores the essence of intellectual property (IP) as a strategic resource for the development of startups and small businesses in the context of the modern innovation-driven economy. Particular attention is given to patenting as a key tool for protecting technological developments, creating competitive advantages, and attracting investment.

The study analyses the main ways in which patents influence the economic efficiency of startups, including increasing attractiveness for potential investors, creating opportunities for monetization through licensing or the sale of IP rights, and strengthening positions during negotiations for partnerships, strategic alliances, or mergers and acquisitions. The article also addresses the challenges and risks associated with patenting, including significant financial costs, time constraints, and the specificity of industries with rapid technological changes, highlighting the need for adaptive approaches in IP strategy development. Current practices of international organizations, such as the World Intellectual Property Organization (WIPO), the European Patent Office (EPO), and the United States Patent and Trademark Office (USPTO), regarding support for startups and small enterprises are analyzed, identifying the most effective tools for stimulating innovation and integration into global markets. The study further considers prospects for the development of patent policy in Ukraine in the context of post-war reconstruction and integration into the global innovation ecosystem. The necessity of developing effective IP strategies for startups is substantiated, taking into account industry specifics, technology lifecycle stages, and international experience, which can enhance the competitiveness of Ukrainian innovative enterprises.

Future research directions include empirical analysis of the relationship between IP protection levels and investment volumes in startups across different sectors; comparative studies of the effectiveness of patent strategies in countries with varying levels of IP infrastructure development (Ukraine, EU, USA); and investigation of the impact of artificial intelligence on patentability, the development of new approaches to IP regulation, and the integration of digital technologies into innovation asset management. The results of this study may provide both theoretical and practical foundations for shaping national policies supporting startups and small businesses, aimed at enhancing innovation efficiency and integrating the Ukrainian economy into global value chains.

intellectual property, startup, patenting, innovation, small business, investment, commercialization, artificial intelligence.

Одержано (Received) 27.10.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 15.11.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 005.96:640.41:004.738.5 **JEL Classification: M12, M54, L83, J24**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).275-279

Н.В. Рогова, доц., канд. тех. наук
С.С.Рибакова
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

Управління якістю роботи персоналу на підприємствах готельного господарства

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та прикладних засад управління якістю роботи персоналу як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу в умовах зростання вимог споживачів, цифровізації та посилення конкуренції на ринку готельних послуг. У роботі акцентовано увагу на ролі професійної підготовки, мотивації та корпоративної культури персоналу у формуванні стабільно високого рівня сервісу та довгострокової лояльності клієнтів.

У процесі дослідження здійснено аналіз сучасних підходів до управління якістю роботи персоналу в готельному бізнесі, узагальнено наукові напрацювання вітчизняних дослідників, а також охарактеризовано практичні інструменти оцінювання та підвищення ефективності діяльності працівників. Розглянуто можливості застосування міжнародних стандартів управління якістю, концепцій безперервного вдосконалення, мотиваційних механізмів і цифрових технологій, зокрема CRM-систем, HR-платформ та інструментів автоматизації сервісних процесів. Особливу увагу приділено впливу лідерства та корпоративної культури на якість обслуговування гостей.

За результатами дослідження зроблено висновок, що комплексний та системний підхід до управління якістю роботи персоналу забезпечує підвищення рівня обслуговування, задоволеності клієнтів і конкурентних позицій готельних підприємств. Доведено доцільність поєднання стандартів якості, мотиваційних програм, інвестицій у навчання персоналу та використання цифрових рішень як основи сталого розвитку готельного бізнесу. Визначено перспективи подальших досліджень, пов'язані з використанням інструментів штучного інтелекту та аналітичних HR-систем у процесі управління якістю роботи персоналу.

управління якістю, готельний бізнес, персонал, мотивація, навчання, CRM-системи, цифрові технології.

Постановка проблеми. Готельний бізнес є однією з найдинамічніших та найконкурентніших галузей світової економіки, де якість обслуговування безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, їхню лояльність і репутацію закладу. З огляду на підвищені очікування споживачів, глобалізацію ринку та стрімкий розвиток цифрових технологій, підприємства готельної індустрії змушені постійно вдосконалювати якість своїх послуг, впроваджуючи сучасні методи управління персоналом.

Одним із головних факторів, що визначає конкурентоспроможність готелю, є професіоналізм, компетентність і мотивація його працівників. Недостатній рівень підготовки персоналу, неефективна система мотивації, відсутність чітких стандартів якості можуть призвести до зниження рівня обслуговування, втрати клієнтів і прибутковості. Водночас, запровадження системного підходу до управління якістю персоналу дозволяє не лише забезпечити стабільний рівень сервісу, а й створити додаткову цінність для клієнтів.

Крім того, сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією, автоматизацією бізнес-процесів та зміною споживчих вподобань, вимагають від готельних підприємств гнучкості, інноваційного підходу до управління та постійного підвищення кваліфікації працівників. У цьому контексті управління якістю роботи персоналу перетворюється на стратегічний інструмент, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу.

Таким чином, актуальність проблеми полягає у необхідності глибокого аналізу

© Н.В. Рогова, С.С.Рибакова, 2025

та впровадження ефективних механізмів управління якістю роботи персоналу як ключового чинника сталого розвитку готельного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження українських учених у сфері управління якістю роботи персоналу в готельному бізнесі акцентують увагу на сучасних підходах до мотивації, навчання та оцінки ефективності персоналу. Дослідження демонструють, що впровадження цифрових рішень, таких як CRM-системи та автоматизовані методи контролю якості, суттєво підвищує продуктивність працівників та рівень задоволеності клієнтів. Вітчизняні науковці також аналізують вплив корпоративної культури та стилю керівництва на якість обслуговування, пропонуючи практичні рекомендації для підвищення ефективності управління персоналом у готельному секторі [1,3,4].

Огляд наукових джерел (табл. 1) свідчить, що у них найбільшу увагу приділено трьом основним напрямам: системній оцінці персоналу, мотиваційним підходам і технологіям навчання.

Таблиця 1 - Наукові дослідження вітчизняних вчених

Дослідник	Назва дослідження	Основні висновки
Іваненко О.	«Управління якістю персоналу в готельному бізнесі» [1]	Запропоновано комплексний підхід до оцінки ефективності персоналу
Петренко В.	«Вплив мотиваційних механізмів на якість обслуговування» [3]	Доведено зв’язок між системами мотивації та рівнем сервісу
Сидоренко Л.	«Технології навчання персоналу у готельному секторі» [4]	Аналіз сучасних методів навчання та підвищення кваліфікації працівників

Джерело: складено автором

Однак варто зазначити, що кількість ґрунтовних досліджень у цій сфері обмежена, а окремі аспекти залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребують подальшого дослідження такі питання:

- взаємозв’язок між типом корпоративної культури та ефективністю персоналу;
- вплив емоційного інтелекту керівників на рівень сервісу;
- застосування штучного інтелекту для управління якістю обслуговування.

Таким чином, постає потреба в розширенні наукових розвідок у напрямі впровадження інноваційних технологій в управління персоналом, з урахуванням специфіки національного готельного бізнесу.

Постановка завдання. У даному дослідженні ставиться завдання проаналізувати сучасні підходи до управління якістю роботи підприємством в готельному бізнесі, визначити ефективні методики оцінки продуктивності працівників, а також розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом. Особлива увага приділяється застосуванню цифрових технологій, впровадженню стандартів якості (зокрема ISO 9001) і розвитку мотиваційних механізмів як інструментів підвищення ефективності персоналу та покращення якості обслуговування клієнтів.

Виклад основного матеріалу. Управління якістю персоналу у готельному бізнесі базується на сучасних методах менеджменту, які включають систему контролю якості, мотиваційні механізми, навчання персоналу та технології обслуговування. Основні концепції, що застосовуються, включають:

– TQM (Total Quality Management) – загальне управління якістю, що орієнтоване на постійне вдосконалення процесів обслуговування;

– ISO 9001 – міжнародний стандарт, що встановлює вимоги до системи менеджменту якості;

– Кайдзен – метод безперервного вдосконалення, що передбачає активну участь персоналу в процесах оптимізації послуг.

Оцінка якості роботи персоналу в готельному бізнесі здійснюється за допомогою певних методів, що мають свої переваги та недоліки (табл. 2).

Таблиця 2 - Методи оцінки якості роботи персоналу в готельному бізнесі

Метод	Переваги	Недоліки
Таємний покупець (Mystery Shopping)	Незалежна та об'єктивна оцінка сервісу, можливість виявлення прихованих проблем	Висока вартість, суб'єктивність оцінки агента
Анкетування клієнтів	Дозволяє отримати реальний відгук від гостей, визначити рівень їхньої задоволеності	Можлива низька участь клієнтів, суб'єктивність відповідей
Ключові показники ефективності (KPI)	Чіткі метрики для оцінки продуктивності працівників, можливість порівняння динаміки	Вимагає належного збору та аналізу даних, можливі труднощі у встановленні справедливих KPI
Атестація та тестування персоналу	Об'єктивна перевірка знань і навичок персоналу, можливість підвищення кваліфікації	Вимагає часу та ресурсів для організації та проведення

Джерело: складено автором на основі[3,4]

Автоматизація управління персоналом сприяє підвищенню якості обслуговування. Використання CRM-систем, програм для управління персоналом, а також штучного інтелекту для аналізу відгуків клієнтів дозволяє оперативно виявляти та усувати недоліки в роботі персоналу [3]. Порівняльна характеристика функціональних можливостей таких систем в Україні наведена у табл. 3.

Таблиця 3 - Порівняльна характеристика використання CRM-систем та програм для управління персоналом в Україні

Назва системи	Основні функції	Переваги	Недоліки
Bitrix24	Управління клієнтами, автоматизація комунікацій, інтеграція з іншими сервісами	Гнучкість, можливість налаштування під потреби готелю	Висока вартість розширених функцій
HotelFriend	Рішення для готельного бізнесу, управління бронюванням, персоналом та комунікаціями з гостями	Спеціалізоване для готелів, підтримка мобільних додатків	Обмежена інтеграція з сторонніми сервісами
Zoho CRM	Автоматизація маркетингу, аналітика роботи персоналу, управління клієнтськими відносинами	Простота у використанні, велика кількість інтеграцій	Обмежена локалізація під ринок України
PeopleForce	Управління персоналом, оцінка продуктивності, HR-аналітика	Орієнтована на ринок України, інтеграція з бухгалтерськими системами	Відносно нова система, менше відгуків

Джерело: складено автором на основі[6,7]

Сучасні CRM-системи та програми для управління персоналом дозволяють готелям оптимізувати бізнес-процеси, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити ефективність співробітників. Вибір конкретного рішення залежить від специфіки готелю, бюджету та потреб управління персоналом. Такі системи як Bitrix24 та Zoho CRM підходять для готелів, які активно працюють з клієнтською базою та маркетингом, тоді як HotelFriend та PeopleForce орієнтовані на внутрішнє управління персоналом та оптимізацію сервісу [6,7].

Додатково, технології самообслуговування (табл. 4), такі як мобільні додатки та чат-боти, дозволяють оптимізувати процеси реєстрації, бронювання номерів і комунікації з клієнтами [5].

Важливим аспектом управління якістю персоналу є розвиток ефективного лідерства та корпоративної культури. Менеджери повинні демонструвати приклад високого рівня професіоналізму, створювати сприятливе робоче середовище та підтримувати працівників у досягненні професійного розвитку.

Таблиця 4 - Характеристика технологій самообслуговування

Технологія	Переваги	Недоліки
Мобільні додатки	Зручність, швидкість бронювання, доступ до персоналізованих послуг	Високі витрати на розробку та підтримку, потреба у безперебійному Інтернет-з'єднанні
Чат-боти	Автоматизація комунікації, швидкість відповіді, доступність 24/7	Обмежена здатність розпізнавати складні запити, потреба в регулярному оновленні

Джерело: складено автором на основі[5]

Корпоративна культура, що базується на цінностях відповідальності, взаємодопомоги та прагненні до вдосконалення, сприяє формуванню позитивної атмосфери та підвищенню мотивації персоналу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективне управління якістю роботи персоналу в готельному бізнесі є комплексним процесом, що поєднує контроль, мотивацію, навчання та впровадження сучасних технологій. Використання системного підходу дозволяє підвищити рівень обслуговування, задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність готелю. Важливим фактором успішного управління якістю є підтримка інноваційних підходів та розвиток корпоративної культури, що сприяє підвищенню професійного рівня персоналу та довготривалому успіху готельного бізнесу.

Дослідження доводять, що постійний моніторинг та вдосконалення методів управління персоналом дозволяють значно підвищити ефективність роботи співробітників. Використання мотиваційних механізмів та технологій автоматизації дозволяє не лише оптимізувати трудові процеси, а й покращити взаємодію між працівниками та гостями готелю. Крім того, інвестиції в навчання персоналу, розвиток навичок та підвищення кваліфікації забезпечують довготривалу стабільність та якість обслуговування.

Не менш важливим є запровадження міжнародних стандартів у сфері управління якістю, таких як ISO 9001, що дозволяють стандартизувати процеси та підвищити довіру клієнтів. Також слід враховувати, що роль керівництва у формуванні позитивної корпоративної культури та підтримці інновацій є критичною для успішного функціонування готелю.

Таким чином, комплексний підхід до управління якістю роботи персоналу є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу, створення ефективного робочого середовища та забезпечення високого рівня задоволеності гостей.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на вивченні впливу інструментів штучного інтелекту та цифрових технологій на підвищення ефективності управління персоналом у готельному бізнесі. Актуальним є розроблення інтегрованих моделей управління якістю персоналу із застосуванням сучасних аналітичних HR-платформ, що забезпечують високий рівень адаптивності та аналітичної точності в ухваленні управлінських рішень. Варто також поглибити аналіз взаємозв'язку між рівнем розвитку корпоративної культури, задоволеністю працівників і якістю

обслуговування клієнтів, що дозволить формувати дієві соціально-психологічні та організаційні механізми підвищення ефективності трудової діяльності.

Список літератури

1. Гриценко М. Автоматизація управління якістю обслуговування в готельному бізнесі. *Готельний та ресторанний бізнес*. 2022. № 1. 33-47 с.
2. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги/ за ред. Київ: Держспоживстандарт України, 2015. 32 с.
3. Іваненко О. Управління якістю персоналу в готельному бізнесі: монографія. Київ: Університет туризму, 2020. 210 с.
4. Петренко В. Вплив мотиваційних механізмів на якість обслуговування в готельному бізнесі *Економіка та управління*. 2021 № 3. 45-58 с.
5. Сидоренко Л. Технології навчання персоналу у готельному секторі. *Науковий вісник туризму*. 2019. № 2. 102-114 с.
6. Bitrix24 – CRM-система для управління бізнесом. URL: https://www.bitrix24.ua (дата звернення: 20.08.2025).
7. HotelFriend – Програмне забезпечення для готелів. URL: https://www.hotelfriend.com (дата звернення: 10.09.2025).

References

1. Hrytsenko M. (2022) Automation of Quality Management in the Hotel Business. *Hotelnyi ta restorannyi biznes*. 1, 33–47. [in Ukrainian].
2. DSTU ISO 9001:2015.(2015) Quality Management Systems – Requirements. Kyiv: State Consumer Standards of Ukraine, 32 p. [in Ukrainian].
3. Ivanenko O. (2020). *Quality Management of Personnel in the Hotel Business.* Kyiv: Universytet turyzmu [in Ukrainian].
4. Petrenko V. (2021). The Influence of Motivational Mechanisms on the Quality of Service in the Hotel Business. *Ekonomika ta upravlinnia*, 45-58 [in Ukrainian].
5. Sydorenko L. (2019) Training Technologies for Personnel in the Hotel Sector. *Naukovyi visnyk turyzmu*, 102-114 [in Ukrainian].
6. Bitrix24 (n.d.). «CRM system for business management». https://www.bitrix24.ua [in Ukrainian].
7. HotelFriend (n.d.). «Hotel management software». https://www.hotelfriend.com [in Ukrainian].

Nataliia Rohova, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Svitlana Rybakova
Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine

Managing the Quality of Staff Work in Hotel Businesses

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and practical foundations of managing the quality of staff performance as a key factor in enhancing the competitiveness of the hotel business in the context of growing consumer demands, digitalization, and intensified competition in the hotel services market. The paper emphasizes the role of professional training, motivation, and corporate culture of personnel in ensuring a consistently high level of service and long-term customer loyalty.

In the course of the study, modern approaches to managing the quality of staff performance in the hotel business are analyzed, the scientific contributions of domestic researchers are generalized, and practical tools for evaluating and improving employee performance are characterized. The possibilities of applying international quality management standards, continuous improvement concepts, motivational mechanisms, and digital technologies, including CRM systems, HR platforms, and service process automation tools, are examined. Particular attention is paid to the impact of leadership and corporate culture on the quality of guest service.

Based on the results of the study, it is concluded that a comprehensive and systematic approach to managing the quality of staff performance ensures higher service levels, increased customer satisfaction, and strengthened competitive positions of hotel enterprises. The expediency of combining quality standards, motivational programs, investments in staff training, and the use of digital solutions as the basis for the sustainable development of the hotel business is substantiated. Prospects for further research related to the use of artificial intelligence tools and analytical HR systems in managing the quality of staff performance are identified.
quality management, hotel business, personnel, motivation, training, CRM systems, digital technologies.

Одержано (Received) 07.10.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 12.11.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК: 640.4:338.48:640.43 **JEL Classification: L83, Z32, M10, O14**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).280-290

А. В. Чернихівська, доц., канд. екон. наук
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

Сучасні реалії розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні: виклики, тенденції та стратегії адаптації

Метою дослідження є комплексне виявлення сучасних тенденцій, структурних трансформацій та викликів, що формують розвиток готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні, а також визначення стратегій адаптації, здатних забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і відновлення галузі в умовах воєнної нестабільності та післякризових змін. Особлива увага приділяється аналізу змін у структурі попиту, впливу зовнішніх викликів на стратегії управління та пошуку ефективних механізмів розвитку галузі в умовах високої турбулентності. Також визначено необхідність комплексного підходу до оцінювання стійкості сфери гостинності та ролі інновацій у підвищенні її конкурентоспроможності.

У статті здійснено системний огляд ключових тенденцій розвитку готельно-ресторанного сектора та кейтерингових послуг, включаючи посилення цифровізації, зміни в організації сервісних процесів, розширення форматів обслуговування та формування нових моделей взаємодії зі споживачами. Розкрито особливості регіональної нерівномірності функціонування готельно-ресторанного бізнесу, що зумовлена безпековими, логістичними та демографічними факторами. Проаналізовано сучасні підходи до управління персоналом, оптимізації ресурсів, удосконалення операційних процесів. Окремо охарактеризовано динаміку розвитку кейтерингових послуг як найбільш гнучкого сегмента, здатного швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

У дослідженні підсумовано, що ефективність розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні визначаються рівнем інноваційності підприємств, здатністю забезпечувати якісний сервіс, адаптувати бізнес-моделі до потреб різних груп споживачів та використовувати потенціал регіональних ринків. Наголошено на важливості стратегічного планування, розвитку цифрових технологій, інтеграції екологічно орієнтованих практик та зміцнення кадрового потенціалу. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні аналізу регіональної специфіки розвитку готельно-ресторанного бізнесу та залежать від здатності підприємств забезпечувати операційну стійкість, підтримувати високу якість сервісу, диверсифікувати форми обслуговування та активно реагувати на трансформації зовнішнього середовища

готельно-ресторанний бізнес, кейтеринг, стійкість, конкурентоспроможність, цифровізація, стратегії адаптації.

Постановка проблеми. Сучасні реалії розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні характеризуються глибокими трансформаціями, зумовленими поєднанням кризових викликів та інноваційних можливостей. Повномасштабна війна, економічна турбулентність, зміна споживчих моделей і зростаюча роль цифрових технологій формують нову архітектуру функціонування індустрії гостинності. У таких умовах підприємства готельно-ресторанного сектору вимушені не лише забезпечувати стабільність операційних процесів, але й переосмислювати формат сервісу, підходи до взаємодії зі споживачами та форми організації виробничих циклів.

Готельні підприємства і заклади ресторанного господарства стикаються з низкою викликів: від нестачі кваліфікованого персоналу та порушення логістичних ланцюгів до коливань попиту та необхідності підвищення стандартів безпеки.

У сегменті кейтерингу відбувається швидка еволюція: зростає попит на мобільні, індивідуалізовані та екологічно відповідальні формати обслуговування, а також на рішення, що забезпечують масштабованість та диверсифікацію послуг. Водночас посилюється конкуренція, що вимагає від підприємств впровадження інноваційних технологій, адаптації бізнес-моделей та розвитку партнерських екосистем.

Сьогоднішня індустрія гостинності в Україні демонструє стійкість, гнучкість та

© А. В. Чернихівська, 2025

здатність до самовідтворення. Попри складний контекст, сектор активно інтегрує цифрові інструменти, впроваджує стандарти сталого розвитку, зміцнює взаємодію з локальними громадами та формує нові підходи до сервісу, що відповідають очікуванням сучасного споживача.

Актуальним є пошук стратегій адаптації, які дозволять підприємствам не лише вижити в умовах невизначеності, а й вибудувати конкурентні переваги у середньостроковій перспективі.

Отже, дослідження сучасних викликів, тенденцій та адаптаційних стратегій у готельно-ресторанному бізнесі та кейтерингу є ключовим для розуміння напрямів майбутнього розвитку цієї важливої сфери української економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий дискурс щодо розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні спирається на комплексне розуміння індустрії гостинності як цілісної сервісної системи.

У фундаментальних працях останніх років, зокрема у дослідженні В. Бородіної, галузь описується як інтегрований простір, що поєднує функції розміщення, харчування та організації дозвілля, формуючи структурний каркас [2].

Позиція М. Мальської та І. Пандяк розширює це бачення, акцентуючи на пріоритетності концепції sustainable hospitality, яка базується на поєднанні екологізації сервісних процесів, персоналізації та орієнтації на довгострокову конкурентоспроможність підприємств [7]. У цьому контексті кейтеринг розглядається як високомобільний сегмент, що функціонує на стику гнучкого сервісу та event-менеджменту, демонструючи зростаюче значення у структурі сучасного готельно-ресторанного сервісу.

Значний масив новітньої літератури зосереджено на оцінці впливу зовнішніх факторів впливу на функціонування галузі. Дослідження С. Баженової, Ю. Пологовської та І. Канцур показує, що пандемічні обмеження у поєднанні з наслідками війни спричинили суттєве скорочення кількості підприємств та переформатування їх операційних моделей, що активізувало перехід до альтернативних форм організації харчування, зокрема dark kitchen і безконтактних сервісів [1].

У роботі В. Даниленко-Кульчицької наголошується на нерівномірності впливу воєнних подій: східні регіони демонструють істотне падіння доходів, у той час як західні області фіксують зростання попиту внаслідок масової релокації населення [4].

Сегмент кейтерингу отримав у літературі окремий аналітичний вимір як такий, що демонструє високу еластичність до змін ринку. На думку В. Постової, зростання популярності кейтерингових послуг у 2021–2023 рр. пов’язане з підвищенням попиту на персоналізовані гастрономічні рішення, розвитком форматів на кшталт виїзних барів, фуршетів та мобільних кухонь, а також зі збільшенням частки екологічного пакування [9].

Дослідження О. Якименко-Терещенко підкреслює цифровізацію кейтерингу в межах MICE-сегменту, включно з VR-плануванням, інтерактивними макетами сервісної зони та цифровими платформами управління потоками гостей, що у перспективі може збільшити ефективність корпоративних заходів на 30% [12].

Інноваційний та сталий вектори розвитку галузі дедалі частіше стають предметом уваги дослідників. У роботі А. Домишче-Медяник та співавторів зроблено акцент на впровадженні цифрових технологій – від систем штучного інтелекту у формуванні меню до VR-турів та сервісних інтерфейсів, що дозволяють оптимізувати витрати та підвищувати якість комунікації з клієнтами [5].

О. Полова та В. Худо пов’язують динаміку відновлення готельно-ресторанного бізнесу із розвитком внутрішнього туризму, прогнозуючи його зростання за умови посилення програм енергоефективності та державної підтримки сталих ініціатив [8].

У дослідженні О. Коваля та Д. Катиухи увагу зосереджено на кадровому дефіциті, що загострився в умовах війни, а також на необхідності системного підвищення кваліфікації та розширення співпраці з освітніми інституціями [6].

Регіональна специфіка розвитку галузі розкрита у працях І. Тищук та О. Терещук, де вказано на концентрацію понад 70% доходів у Києві та Львові та уповільнене відновлення локальних ринків у прифронтових областях через безпекові ризики [10].

Сукупний аналіз літератури свідчить, що індустрія гостинності демонструє високу адаптивність, однак залишається вразливою до логістичних, фінансових і кадрових викликів. При цьому виявлено низку нерозкритих напрямів, зокрема, застосування штучного інтелекту саме у кейтерингових процесах, інтеграція post-war recovery у моделі управління та розширення екотуристичних компонентів у сервісній пропозиції.

Отже, наявні дослідження формують концептуальну базу для подальшого вивчення трансформацій галузі, але водночас окреслюють потребу у поглибленні міждисциплінарних підходів.

Постановка завдання. Метою дослідження є комплексне виявлення сучасних тенденцій, структурних трансформацій та викликів, що формують розвиток готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні, а також визначення стратегій адаптації, здатних забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і відновлення галузі в умовах воєнної нестабільності та післякризових змін.

Виклад основного матеріалу. Сучасний розвиток готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні формується під впливом багатовекторних факторів, серед яких визначальними є воєнні події, внутрішня міграція населення, трансформація споживчих очікувань, цифровізація та зміна операційних моделей підприємств.

Ринок HoReCa демонструє неоднорідність як за регіональною динамікою, так і за поведінковими характеристиками споживачів, що зумовлює необхідність системного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, здатних впливати на стратегічну стійкість бізнесу. У 2022–2025 рр. виникли нові структурні конфігурації у сфері розміщення та харчування: зростання ролі короткострокового проживання, поява гібридних форматів готель–коворкінг, активне поширення мультибрендових облаштованих кухонь, що дозволяють оптимізувати витрати та масштабувати виробництво.

Одним із ключових трендів стало зміщення попиту в бік персоналізованих та адаптивних послуг. Споживач очікує не лише базового сервісу, а й досвіду, що поєднує комфорт, технологічність та емоційну складову.

Відтак готелі впроваджують моделі smart-hospitality, використовуючи digital check-in, безконтактні сервіси, автоматизоване управління номерним фондом та аналітику попиту на основі штучного інтелекту.

Ресторани, у свою чергу, розширюють практику використання модульних систем обслуговування, впроваджують RPA-рішення для складання меню, прогнозування закупівель та зниження рівня харчових відходів.

Для кейтерингу інноваційність проявляється у використанні VR-планування простору, гастро-візуалізації, мобільних кухонних станцій та екологічно дружніх форматів подачі, що відповідають вимогам сталого розвитку [11].

В українському контексті готельно-ресторанний бізнес демонструє високу залежність від туристичного сектору. За даними галузевих аналітичних звітів за 2025 рік, близько 70% доходів готельних підприємств формуються завдяки внутрішнім та міжнародним туристичним потокам, проте військові події спричинили зниження цього показника приблизно на 40% [13].

Сучасний розвиток галузі базується на концепції сталого розвитку, яка передбачає інтеграцію екологічних практик, цифрової трансформації та розширеної персоналізації сервісів. У цьому контексті модель SERVQUAL, що застосовується для оцінювання якості обслуговування, проходить адаптацію до культурних особливостей українських споживачів, зокрема з урахуванням зростаючого інтересу до локальних гастрономічних традицій [14].

З огляду на інтенсивну трансформацію ринку гостинності та зміну споживчих моделей після 2022 року, важливим є систематизоване представлення основних форм кейтерингових послуг, що функціонують в Україні. Структуризація видів кейтерингу дає змогу визначити специфіку їхнього функціонування, рівень адаптивності до кризових умов та масштаби інтеграції до сегментів готельно-ресторанної індустрії. Наведена нижче класифікація узагальнює ключові характеристики сучасних форматів кейтерингу й демонструє, яким чином різні моделі обслуговування відповідають потребам корпоративних, приватних, медичних та мобільних ринків, таблиця 1.

Таблиця 1 – Класифікація видів кейтерингу у сфері гостинності

Вид кейтерингу	Характеристика	Приклади в Україні	Теоретична основа
Корпоративний	Організація харчування на корпоративних заходах, офіційних подіях, банкетах	Компанії Києва, Дніпра, Одеси MICE у Львові	Теорія event-менеджменту
Весільний/святковий	Персоналізовані меню, тематичні рішення, індивідуальний декор	Весілля в містах	Концепція персоналізації послуг
Медичний	Раціональне харчування для лікарень, реабілітаційних центрів, дієтичні меню	Тендери НСЗУ, Foodicine	Теорія foodicine
Виїзний бар/фудтрек	Мобільні формати харчування для фестивалів, заходів, міських подій	Фестивалі Києва, Одеси, Івано-Франківська, dark kitchen	Логістична теорія гнучкості

Джерело: розроблено автором з використанням [3, 9, 11]

Узагальнення даних, поданих у таблиці, свідчить про те, що кейтерингові послуги в Україні перебувають у фазі активної модернізації та диверсифікації. Кожен з виокремлених форматів демонструє власні конкурентні переваги та специфіку взаємодії з ринком, а їх розвиток зумовлюється поєднанням цифрових технологій, зростаючого запиту на персоналізацію та необхідністю гнучкої логістики в умовах воєнних обмежень. Така трансформація підтверджує, що кейтеринговий сектор стає важливою складовою стійкості й інноваційності готельно-ресторанного бізнесу, забезпечуючи підприємствам можливість адаптуватися до мінливих умов та підтримувати рівень сервісу відповідно до сучасних стандартів індустрії гостинності.

Кейтеринговий сектор у структурі індустрії ділових заходів (MICE) зазнає суттєвих змін під впливом цифрових технологій. Дослідження підкреслюють активний розвиток таких інструментів, як цифрові гастрономічні карти та електронні сертифікати. Ці підходи вже отримали практичне застосування у 2025 році близько 25% кейтерингових компаній запровадили технології віртуального планування заходів, що забезпечило підвищення операційної ефективності приблизно на 30% [12].

Регуляторні умови й рівень логістичної доступності істотно впливають на бізнес-процеси підприємств. Внаслідок воєнних ризиків витрати на ланцюги постачання зросли, що актуалізувало локалізацію закупівель і розвиток партнерств між малими виробниками та HoReCa-підприємствами. Ці процеси сприяють формуванню кластерних моделей, орієнтованих на короткі ланцюги постачання та підвищення

стійкості до транспортних переривань. Готельно-ресторанні комплекси дедалі частіше інтегрують енергоефективні рішення та альтернативні джерела живлення, що зменшує операційні витрати та відповідає екологічним стандартам, актуальним для міжнародних туристів і корпоративних клієнтів.

Особлива увага приділяється кадровому аспекту, адже дефіцит кваліфікованих працівників залишається однією з найбільш критичних проблем галузі. Підприємства вимушені переорієнтовувати кадрові стратегії на внутрішнє навчання, моделі upskilling та reskilling, співпрацю з вищими навчальними закладами, а також використання цифрових платформ для тренінгів. Така тенденція сприяє підвищенню ефективності персоналу, але потребує інвестицій, що є викликом для малих підприємств, які працюють у нестабільному середовищі. З іншого боку, кейтерингові компанії демонструють вищу гнучкість у формуванні команд, використовуючи проектні моделі зайнятості, що дозволяє оптимізувати витрати та варіювати масштаб операцій залежно від сезонності та структури попиту.

Структура управління сучасного готельно-ресторанного закладу в Україні формується під впливом цифровізації, зростання вимог споживачів та необхідності забезпечення операційної стійкості в умовах воєнних і економічних викликів.

Традиційна ієрархічна модель, заснована на поділі функцій фронт-офісу та бек-офісу, трансформується в бік матричних та гібридних організаційних схем, що дозволяють поєднувати оперативне управління, сервісну координацію та цифровий контроль бізнес-процесів. Суттєво посилюється роль функціональних підрозділів, відповідальних за управління доходами, клієнтський досвід, якість харчування та стандарти безпеки.

Загальна структура управління здебільшого включає рівні стратегічного, тактичного та операційного менеджменту.

На стратегічному рівні ключову роль відіграє генеральний менеджер або директор закладу, який визначає стратегічні пріоритети, забезпечує інтеграцію з ринком туризму, формує політику сталого розвитку та контролює фінансову ефективність.

Тактичний рівень представлений керівниками основних служб: служби прийому та розміщення, ресторанного підрозділу, харчового виробництва, служби маркетингу й продажів, фінансово-економічного відділу, а також відділу персоналу. У сучасних умовах до них дедалі частіше додається менеджер із цифрових операцій (Digital Operations Manager), який відповідає за онлайн-бронювання, автоматизацію продажів, комунікацію в цифрових каналах та інтеграцію CRM-систем.

Операційний рівень охоплює адміністраторів, шеф-кухарів, менеджерів змін, офіціантів, барменів, кухарів, покоївок та інший персонал, який забезпечує безперервність сервісу. Сучасні українські заклади дедалі більше впроваджують стандартизовані процедури (Standard Operating Procedures), що підвищують передбачуваність сервісу та сприяють зниженню витрат. Поряд із цим посилюється значення систем внутрішнього контролю якості, включно з використанням чек-листів, сервісного аудиту, mystery guest та цифрових панелей моніторингу KPI. (рис. 1).

Особливістю управлінської структури є поєднання операційної гнучкості з багатофункціональністю персоналу. Значна частина закладів практикує крос-функціональне навчання, що дозволяє оптимізувати штат у періоди коливання попиту та забезпечувати стабільність сервісу в умовах кадрового дефіциту. Крім того, зростає роль аутсорсингових підрозділів – клінінгових компаній, кейтерингових партнерів, IT-провайдерів, що беруть на себе частину функцій бек-офісу та технічного забезпечення.

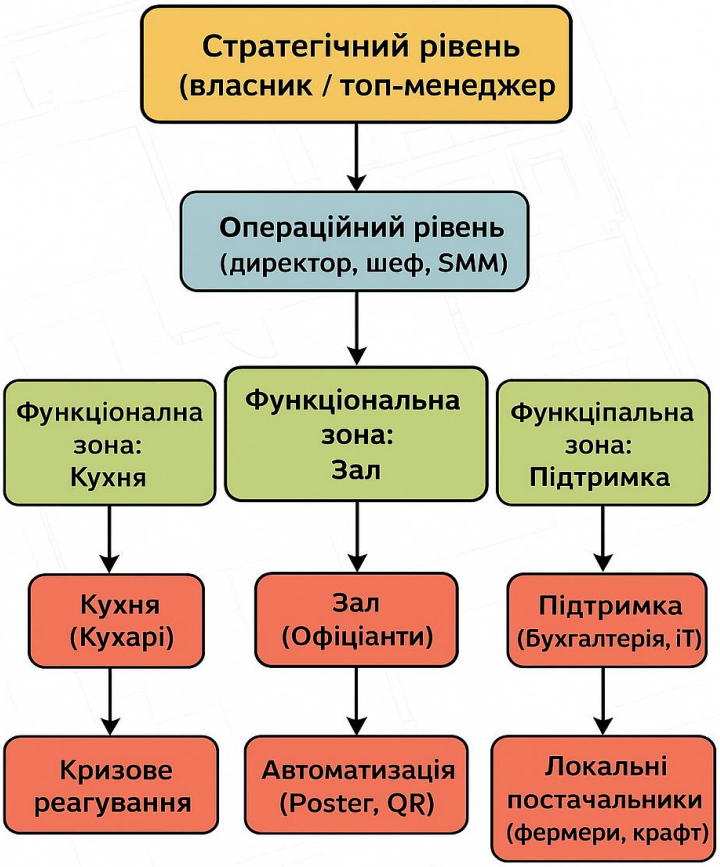

Рис. 1. Структура управління в сучасному готельно-ресторанному закладі України
Джерело: розроблено автором

Сучасна структура управління готельно-ресторанних закладів України все більше орієнтується на технологічну інтеграцію. Використання систем автоматизації обліку (POS, PMS, ERP), цифрових панелей управління доходами, аналітичних модулів штучного інтелекту для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій стає необхідною умовою конкурентоспроможності. Такі інструменти дозволяють скорочувати операційні витрати, підвищувати точність планування, а також підтримувати високу якість обслуговування навіть у нестабільних ринкових умовах.

Таким чином, структура управління сучасного готельно-ресторанного підприємства в Україні є динамічною, багаторівневою та технологічно насиченою. Вона поєднує класичні принципи менеджменту з інноваційними моделями організаційної побудови, спрямованими на забезпечення стійкості, гнучкості та здатності адаптуватися до різких змін зовнішнього середовища. Така структура формує комплексне середовище, у якому стратегічна візія, цифрові інструменти й операційна дисципліна виступають взаємопов'язаними чинниками розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні.

Регіональна динаміка розвитку ринку готельно-ресторанних послуг підтверджує, що відновлення відбувається нерівномірно. Західні регіони та великі міста стають центрами формування нових сервісних кластерів, тоді як східні території стикаються зі значними обмеженнями, пов'язаними з безпекою та міграцією населення. Проте навіть у цих умовах бізнес демонструє адаптивність: підприємства відкривають мобільні пункти обслуговування, розширюють формат street-food, створюють спільні платформи постачання та впроваджують моделі співекономіки для оптимізації витрат.

Сучасний стан розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні визначається поєднанням воєнних викликів, структурної перебудови ринку та поступової цифровізації сервісів. Індустрія демонструє неоднорідну динаміку, коли окремі сегменти скорочуються, тоді як інші навпаки, демонструють стійке зростання. Така ситуація відображає як адаптивність підприємств HoReCa до зовнішнього середовища, так і еволюцію споживчих вподобань, що змінилися після 2022 року.

Зокрема, зростає важливість локальних поставок, автоматизації операцій та переорієнтації на внутрішній ринок, де зберігається попит на якісний сервіс та персоналізовані послуги.

За результатами 9 місяців 2025 року сукупний дохід закладів ресторанного господарства становив 28,22 млрд грн, що на 6,5 % перевищує показник за аналогічний період 2024 року. Водночас кількість активних точок скоротилася на 8,7 %, що свідчить про концентрацію ринку та витіснення менш ефективних суб'єктів. Зростання середнього чека у всіх під сегментах: ресторанах, кав'ярнях та суші-форматах пояснюється інфляційними факторами, а також переходом частини бізнесу до преміалізації пропозиції, орієнтованої на аудиторію зі стабільним доходом [15]. Наведені тенденції узагальнено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Основні показники HoReCa за 9 місяців 2025 року

Показник	2024 р.	2025 р.	Зміна, %
Дохід галузі, млрд грн	26,51	28,22	+6,5
Кількість активних точок	71 300	65 100	–8,7
Середній чек у ресторанах, грн	580	670	+15,5
Середній чек у кав'ярнях, грн	135	168	+24,4
Середній чек у суші-сегменті, грн	720	810	+12,5
Заповненість готелів, %	52	54	+3,8

Джерело: розроблено автором з використанням [13, 15]

Регіональна структура HoReCa у 2025 році демонструє глибоку просторову нерівність, зумовлену відмінностями у безпековій ситуації, рівні ділової активності та стані туристичного потоку [16].

Найвищі темпи зростання зафіксовано у м. Києві, Львівській та Одеській областях, які разом формують понад 50 % доходів ринку. Натомість Харківська, Херсонська та частково Запорізька область демонструють різке спадання ключових показників через бойові дії та порушення логістичних шляхів. Ці тенденції розкрито в таблиці 3.

Таблиця 3 – Регіональна структура доходів HoReCa (9 місяців 2025 року)

Регіон	Частка доходів, %	Зміна порівняно з 2024, %	Заповненість готелів, %
м. Київ	31,4	+11,2	68
Львівська обл.	14,8	+9,8	72
Одеська обл.	11,2	+7,4	64
Дніпропетровська обл.	7,9	+4,1	51
Харківська обл.	3,6	–12,8	38
Херсонська + Запорізька (підконтрольна)	1,1	–31,4	22

Джерело: розроблено автором з використанням [13, 16]

На відміну від інших підсекторів HoReCa, ринок кейтерингу у 2025 році продовжує демонструвати двозначні темпи зростання, що зумовлено високим попитом з боку корпоративних клієнтів, приватних подій, медичних установ та гуманітарних організацій [27]. Простежується чітка диференціація між сегментами: найбільша частка доходу припадає на корпоративний кейтеринг (42 %), натомість найвищі темпи

зростання демонструє медичний сегмент (+38 %), що пояснюється збільшенням потреб у спеціалізованому харчуванні та реабілітаційних послугах, таблиця 4.

Таблиця 4. Структура ринку кейтерингу в Україні (2025 р.)

Сегмент	Частка ринку, %	Зростання 2025/2024, %	Середній чек, грн
Корпоративний	42	+21	1 200–2 800
Весільний та приватні свята	28	+14	1 800–4 500
Медичний	17	+38	420–680
Державні та гуманітарні замовлення	9	–11	280–450
Фудтреки та вуличні фестивалі	4	+9	180–380

Джерело: розроблено автором з використанням [17, 18]

Сумарний аналіз таблиць засвідчує, що HoReCa в Україні рухається у напрямі структурної оптимізації та формування нової моделі стійкості, яка ґрунтується на:

- цифровізації процесів (автоматизація, VR-планування, мобільні застосунки);
- концентрації ринку навколо ефективних операторів;
- переорієнтації на внутрішній попит і локальні поставки;
- зростанні ролі кейтерингу як гнучкого адаптивного сегмента;
- регіональній нерівності, що потребує державних компенсаторних механізмів.

Таким чином, галузь гостинності демонструє складну, але позитивну траєкторію відновлення, незважаючи на воєнний контекст та обмеження інфраструктурного характеру.

Загалом, сучасний етап розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні характеризується високим рівнем турбулентності, але водночас і значним потенціалом для модернізації. Технологічні інновації, стійкі підходи до ведення бізнесу, регіональна диверсифікація, персоніфікація сервісу та трансформація кадрової політики формують новий стратегічний профіль галузі. Адаптаційні стратегії, що поєднують цифровізацію, інтеграцію локальних ресурсів та розвиток партнерських моделей, дозволяють не лише мінімізувати ризики, але й відкрити можливості для довгострокового зростання у післявоєнний період.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз засвідчив, що Західні області демонструють найбільш динамічне зростання сектору завдяки активному внутрішньому туризму, транскордонній мобільності та високій концентрації рекреаційних ресурсів. Центральні регіони характеризуються розвитком міських готельно-ресторанних кластерів і корпоративного кейтерингу, що реагує на пожвавлення ділової активності. Південний регіон зберігає потенціал у сезонних сегментах HoReCa, однак потребує модернізації матеріально-технічної бази, підвищення стандартів сервісу та диверсифікації продукту. Натомість Східні області залишаються найбільш уразливими, що вимагає спеціальних програм підтримки, спрямованих на стимулювання локального підприємництва, відновлення туристичної інфраструктури та залучення інвестицій.

Сукупність виявлених тенденцій засвідчує, що ринок гостинності та кейтерингу зазнає глибокої трансформації під впливом зміни споживчих очікувань, посилення конкуренції, цифровізації сервісів, зростання вимог до безпеки й санітарних стандартів, а також структурних економічних зрушень. Одним із найбільш виражених трендів стало формування запиту на локальні гастрономічні продукти, короткі ланцюги постачання, екологічні практики й персоналізований сервіс. Підприємства, що впроваджують гнучкі моделі обслуговування, мобільні точки видачі, модульні формати кейтерингу, а також розширюють використання онлайн-бронювання, електронних меню та цифрових платформ, демонструють вищу адаптивність та конкурентостійкість.

Водночас визначено значні дисбаланси між регіонами за рівнем інноваційності, інвестиційної активності та доступності кваліфікованої робочої сили, що створює необхідність формування більш диференційованих стратегій розвитку.

Наукова і практична цінність отриманих результатів полягає у визначенні конкретних напрямів підвищення ефективності різних сегментів ринку HoReCa на регіональному рівні. Серед ключових рекомендацій варто виділити: стимулювання партнерських моделей між місцевими виробниками та закладами гостинності для формування регіональних гастрономічних брендів; підтримку розвитку кейтерингових сервісів як інструменту забезпечення продовольчої мобільності та розширення ринкових ніш; модернізацію туристичної та міської інфраструктури з акцентом на безпеку, комфорт і мультифункціональність; упровадження сучасних цифрових рішень для оптимізації операційної діяльності; створення освітніх програм для підготовки персоналу відповідно до нових стандартів сервісності.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням адаптивних моделей регіонального розвитку ринку гостинності, оцінкою впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємств та формуванням стратегічних сценаріїв відновлення галузі в умовах посткризових змін і глобальних викликів.

Список літератури

1. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Трансформація сервісних моделей підприємств гостинності в умовах пандемії та воєнних ризиків. *Індустрія гостинності України*. 2023. № 1 (4). С. 18–27.
2. Бородіна В. Системний розвиток готельно-ресторанного бізнесу: структурні елементи та інтеграційні процеси. *Вісник економічних досліджень*. 2022. № 1 (45). С. 132–140.
3. Головко Р. Інноваційні підходи в організації кейтерингових послуг. *Сервіс та інновації*. 2023. № 2 (24). С. 55–61.
4. Даниленко-Кульчицька В. Регіональні особливості функціонування підприємств HoReCa в умовах воєнного стану. *Регіональна економіка*. 2023. № 3 (109). С. 78–85.
5. Домишче-Медяник А., Кравченко С., Литвин О. Цифрові технології в управлінні сервісними процесами індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 1 (60). С. 386–392.
6. Коваль О., Катиуха Д. Кадрове забезпечення індустрії гостинності в умовах війни: виклики та інструменти вирішення. *Управління персоналом і економіка праці*. 2024. № 1 (5). С. 45–53.
7. Мальська М., Пандяк І. Стійка гостинність як концепт розвитку сервісних підприємств: теоретико-прикладний аспект. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 4. С. 177–189.
8. Полова О., Худо В. Розвиток внутрішнього туризму як чинник відновлення готельно-ресторанного бізнесу України. *Туризм і регіональний розвиток*. 2023. № 2 (3). С. 22–30.
9. Постова В. Еволюція кейтерингу в Україні: персоналізація, мобільність та екологічність сервісу. *Сучасний бізнес і торгівля*. 2023. № 3 (12). С. 101–109.
10. Тищук І., Терещук О. Регіональна концентрація доходів індустрії гостинності: нерівномірність розвитку у воєнний період. *Соціально-економічні студії*. 2024. № 2 (6). С. 15–24.
11. Черненко О. Кейтеринг як мобільний сегмент індустрії гостинності: теоретичні засади та сучасні тенденції. *Гостинність і туризм*. 2022. № 4. С. 98–107.
12. Якименко-Терещенко О. Цифровізація кейтерингу в MICE-сегменті: нові форми та технології організації подій. *Івент-менеджмент сьогодні*. 2024. № 1 (2). С. 60–69.
13. Держстат України. Туристична діяльність та заповненість готелів 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 04.11.2025).
14. Food Industry Economics. Сучасні соціально-економічні аспекти overtourism. URL: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/3172 (дата звернення: 04.11.2025).
15. Poster POS. Аналітичний звіт HoReCa Україна 2025 (9 місяців). URL: https://joinposter.com/ua/analytics (дата звернення: 04.11.2025).
16. Pro-Consulting. Аналіз ринку HoReCa в Україні 2024–2025. URL: https://pro-consulting.ua/en/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj- (дата звернення: 04.11.2025).
17. Pro-Consulting. Ринок кейтерингу України 2025. URL: https://pro-consulting.ua/ (дата звернення: 04.11.2025).
18. ResearchGate. Кейтеринг у MICE-індустрії. URL: https://www.researchgate.net/publication/358447549 (дата звернення: 04.11.2025).

References

1. Bazhenova, S., Polohovska, Yu., & Kantsur, I. (2023). Transformation of service models of hospitality enterprises under pandemic and wartime risks. *Industriia hostynnosti Ukrainy*, (1), 18–27 [in Ukrainian].
2. Borodina, V. (2022). Systemic development of the hotel and restaurant business: structural elements and integration processes. *Visnyk ekonomichnykh doslidzhen*, (1), 132–140 [in Ukrainian].
3. Holovko, R. (2023). Innovative approaches to catering services organization. *Servis ta innovatsii*, (2), 55–61 [in Ukrainian].
4. Danilenko-Kulchytska, V. (2023). Regional specifics of HoReCa enterprises functioning under martial law. *Rehionalna ekonomika*, (3), 78–85 [in Ukrainian].
5. Domyshche-Medyanyk, A., Kravchenko, S., & Lytvyn, O. (2024). Digital technologies in managing hospitality industry service processes. *Ekonomika ta suspilstvo*, (1), 386–392 [in Ukrainian].
6. Koval, O., & Katyiukha, D. (2024). Staffing in the hospitality industry during wartime: challenges and tools. *Upravlinnia personalom i ekonomika pratsi*, (1), 45–53 [in Ukrainian].
7. Malska, M., & Pandiak, I. (2023). Sustainable hospitality as a concept of service enterprises development. *Marketing i menedzhment innovatsii*, (4), 177–189 [in Ukrainian].
8. Polova, O., & Khudo, V. (2023). Development of domestic tourism as a factor of recovery of the hotel and restaurant business in Ukraine. *Turyzm i rehionalnyi rozvytok*, (2), 22–30 [in Ukrainian].
9. Postova, V. (2023). Evolution of catering in Ukraine: personalization, mobility and eco-trends. *Suchasnyi biznes i torhivlia*, (3), 101–109 [in Ukrainian].
10. Tyshchuk, I., & Tereshchuk, O. (2024). Regional concentration of hospitality industry revenues: uneven development under wartime conditions. *Sotsialno-ekonomichni studii*, (2), 15–24 [in Ukrainian].
11. Chernenko, O. (2022). Catering as a mobile segment of the hospitality industry: theoretical foundations and modern trends. *Hostynnist i turyzm*, (4), 98–107 [in Ukrainian].
12. Yakymenko-Tereshchenko, O. (2024). Digitalization of catering in the MICE segment: new forms and technologies. *Event-management sogodny*, (1), 60–69[in Ukrainian].
13. Derzhstat Ukrainy. (2025). Tourism activity and hotel occupancy 2025. https://www.ukrstat.gov.ua/. [in Ukrainian].
14. Food Industry Economics. (2023). Modern socio-economic aspects of overtourism. https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/3172 [in Ukrainian].
15. Poster POS. (2025). HoReCa Ukraine analytical report (9 months). https://joinposter.com/ua/analytics [in Ukrainian].
16. Pro-Consulting. (2025). Catering market of Ukraine 2025. https://pro-consulting.ua/ [in Ukrainian].
17. Pro-Consulting. (2025). HoReCa market analysis in Ukraine 2024–2025. https://pro-consulting.ua/en/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj- [in Ukrainian].
18. ResearchGate. (2024). Catering in the MICE industry. https://www.researchgate.net/publication/358447549 [in Ukrainian].

Anna Chernykhivska, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

Contemporary Realities of Hotel Restaurant Business and Catering Development in Ukraine: Challenges Trends and Adaptation Strategies

The purpose of this article is to examine the current operating conditions of the hotel restaurant business and catering in Ukraine, defining the key factors of their transformation and adaptation to new socio-economic realities. Particular attention is paid to analyzing changes in demand structure, the impact of external challenges on management strategies and the search for effective mechanisms for the industry's development under conditions of high turbulence. The study also identifies the necessity of a comprehensive approach to assessing the hospitality sector's sustainability and the role of innovation in enhancing its competitiveness.

The article provides a systematic overview of the key trends in the development of the hotel and restaurant sector and catering services, including increased digitalization, changes in the organization of service processes, expansion of service formats and the formation of new consumer interaction models. The features of the regional unevenness in the functioning of the hotel and restaurant business are revealed, which are caused by security logistical and demographic factors. Current approaches to human resource management, resource optimization and operational process improvement are analyzed. The dynamics of catering service development are separately characterized as the most flexible segment, capable of quickly responding to changes in the market environment.

The research concludes that the effectiveness of the development of the hotel restaurant business and catering in Ukraine is determined by the level of enterprises' innovativeness, the ability to provide quality service, adapt business models to the needs of various consumer groups and utilize the potential of regional

markets. Emphasis is placed on the importance of strategic planning, the development of digital technologies, the integration of environmentally oriented practices and the strengthening of human potential. Prospects for further research lie in deepening the analysis of the regional specifics of hotel and restaurant business development and depend on the enterprises' ability to ensure operational resilience, maintain high service quality, diversify service formats and actively respond to external environment transformations.

hotel and restaurant business, catering, sustainability, competitiveness, digitalization, adaptation strategies.

Одержано (Received) 04.11.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 20.11.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК: 330.341.1:657 **JEL classification: O32, O33, M41, L21**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).291-301

Р. В. Романів, доц., канд. екон. наук
Західноукраїнський національний університет, м.Тернопіль, Україна

Технологічна зрілість (TRL) як інструмент узгодження інноваційного процесу й облікових рішень підприємства

Стаття присвячена дослідженню показника «технологічна зрілість» та необхідності його використання в обліково-аналітичній системі підприємства при відображенні інноваційної діяльності підприємства. Визначення такого показника дає змогу мінімізувати технічні, фінансові та ринкові ризики, оптимізувати структуру інвестицій та забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку. Значення технологічної зрілості виходить за межі суто технічного виміру. Це поняття виконує роль **системного індикатора**, що поєднує інженерні характеристики, ринкову привабливість, економічну доцільність, управлінські пріоритети та обліково-аналітичні критерії. В умовах цифровізації, прискореної інноваційної динаміки та зростання частки нематеріальних активів у структурі капіталу підприємств, технологічна зрілість стає одним із головних орієнтирів стратегічного планування.

В статті визначено і охарактеризовано етапи становлення поняття «технологічної зрілості», оскільки це є необхідним для розуміння еволюції підходів щодо оцінювання інновацій та формування сучасних методів управління технологічними ризиками. Аналіз таких етапів дозволяє не лише відтворити закономірності формування показників рівнів **технологічної готовності** як наукової категорії, але й обґрунтувати її потенціал для застосування в економічній, управлінській та обліковій сферах. Досліджено концепцію «Рівні технологічної зрілості» **(Technology Readiness Levels (TRL)).** Це шкала, яка складається з дев'яти послідовних рівнів, кожному з яких відповідали чіткі технічні критерії, експериментальні докази та документальні підтвердження інноваційного процесу. Такий підхід забезпечує уніфікацію процесу оцінювання етапів інноваційного процесу, дозволяє стандартизувати звітність, синхронізувати інженерні, управлінські та фінансові рішення й суттєво знизити технологічні ризики.

Зроблено пропозиції щодо інтеграції показників рівнів **технологічної готовності** у нормативну базу бухгалтерського обліку, що дозволить об'єктивно визначити стадію розвитку технології, і усунути суб'єктивність у рішеннях щодо розмежування витрат на дослідження та розробку, капіталізації витрат та визнання нематеріальних активів.

облік інноваційної діяльності, технологічна зрілість, дослідження, розробки.

Постановка проблеми. В умовах стрімкої цифрової трансформації та зростання ролі нематеріальних активів у формуванні вартості підприємств особливої актуальності набуває питання об'єктивного оцінювання стадій розвитку технологій. Традиційні облікові підходи, засновані переважно на ретроспективній інформації, виявляються недостатніми для відображення інноваційного процесу, який є нелінійним, ризиковим та залежним від рівня технологічної готовності. Однією з ключових проблем є суб'єктивність у розмежуванні витрат на дослідження та розробку, визначенні моменту капіталізації інноваційних витрат і визнанні нематеріальних активів, що призводить до різночитань у звітності, зростання інформаційних ризиків та зниження якості управлінських рішень.

Попри активне використання системи TRL у технічних науках, інженерії, оборонній сфері та державному управлінні інноваціями, її потенціал як інструменту обліково-аналітичної підтримки управління інноваційною діяльністю залишається недостатньо реалізованим. Відсутність нормативного закріплення рівнів технологічної зрілості в облікових стандартах обумовлює різну інтерпретацію етапів створення й розвитку технології, що ускладнює формування прозорої інформаційної бази для інвесторів, аудиторів, менеджерів та регуляторів.

Таким чином, виникає потреба у науковому обґрунтуванні можливостей

© Р. В. Романів, 2025

інтеграції показників технологічної зрілості (TRL) в систему бухгалтерського обліку та аналізу. Це дозволить гармонізувати інженерні, управлінські та фінансові підходи до оцінювання інновацій, підвищити точність облікових оцінок, забезпечити зіставність інформації й мінімізувати ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літератури свідчить, що питання, пов'язані з концепцією технологічної зрілості розглядались, в основному, в працях зарубіжних авторів. Одним з перших дослідників вказаної концепції є Дж.Менкінс [9], який сформував і логічно впорядкував дев'ятирівневу шкалу оцінювання технологічної готовності. Він визначав TRL як інструмент стандартизованого контролю за технологічним прогресом від базових досліджень до повноцінного впровадження. Дж.Мэнкінс підкреслював важливу роль TRL як механізму управління ризиками та забезпечення прозорості технологічного життєвого циклу. Розроблена шкала створена для усунення суб'єктивності при ухваленні управлінських рішень щодо фінансування й переходу між стадіями проекту. К.Крістенсен продовжив дослідження концепції TRL в контексті феномену «підривних» інновацій. Ідеї Крістенсена підкреслюють необхідність таких інструментів, як TRL, які дозволяють формалізувати стадію розвитку технології та уникнути ситуації, коли управлінські й фінансові рішення фактично блокують розвиток підривних інновацій.

Б.-О. Лундвалль [8] розвиває підхід національних інноваційних систем, акцентуючи увагу на «інтерактивному навчанні», взаємодії користувачів і виробників, ролі інститутів і мереж у формуванні інноваційного потенціалу. У такому підході знання й технології розглядаються як результат постійної взаємодії, а не лінійного процесу «від науки до ринку». При цьому TRL як інструмент оцінки технологічної зрілості може бути інтерпретована, як одна з «фокусуючих луп» (analytical focusing devices), що дозволяє узгодити очікування різних акторів - інженерів, менеджерів, інвесторів, державних органів.

М. Маццукато [10] радикально переосмислює роль держави в інноваційному розвитку, показуючи, що публічний сектор не лише створює сприятливе середовище, але й виступає активним «підприємцем», який фінансує ранні, надризикові етапи інновацій (низькі рівні TRL). Концепція «підприємницької держави» логічно підводить до необхідності стандартизованих критеріїв оцінки зрілості технологій, які можуть бути інтегровані у фінансову та управлінську звітність.

Е.Пульєзе, Дж.Чіміні, А.Ґабріеллі, А.Дзаккарія [11] досліджують коеволюцію науки, технологій і виробництва на рівні країн, з використанням інструментарію комплексних мереж і системних показників розвитку. Автори зазначають, що інноваційна система функціонує як взаємопов'язане мережеве середовище, де наукові результати, технологічні можливості та виробничі компетенції взаємно підсилюють одне одного. Це підкреслює, що технологічна зрілість не є суто «лабораторним» або інженерним параметром, а вбудована в ширший контекст науково-технологічної та виробничої спеціалізації країни. Таким чином, показники TRL можуть розглядатися не лише як мікрорівневі характеристики окремого проекту, а як «вузли» у системі зв'язків між знаннями, технологією і виробництвом, які повинні бути адекватно відображені в обліково-аналітичній системі підприємства для узгодження внутрішніх рішень із зовнішнім інноваційним середовищем.

С. Іфанті і Н. Саккас [14] розглядають TRL у новому контексті - екосистемної інновації. Автори критикують традиційне лінійне трактування TRL та пропонують переосмислення шкали з урахуванням багатосторонньої участі стейкхолдерів, цифрових платформ спільної розробки, інтеграції TRL із соціальними та економічними

показниками зрілості технології. Автори пропонують розширені моделі TRL, які потенційно можуть бути адаптовані до потреб інформаційних потреб підприємства

У нечислених роботах вітчизняних авторів теж підкреслюється важливість дослідження технології TRL. Зокрема, О. Артюхов, К. Артюхова та А. Самойлікова [1] вказують на можливість поєднання TRL-підходу зі системним (скриньковим) моделюванням трансферу технологій і життєвого циклу продукту. Окрім TRL, автори враховують ще інші шкали: Integration Readiness Level (IRL) і Intellectual Property Readiness Level (IPRL). Застосування на макрорівні «скринькової моделі» трансферу технологій, дозволяє розглядати інноваційний процес як систему з вхідними, вихідними, управлінськими та зовнішніми (збурюючими) параметрами. Це системний підхід, що дозволяє аналізувати і життєвий цикл продукту, і процес трансферу інновацій, і ефективність переходу від ідеї до ринкового застосування.

Узагальнюючи проаналізовані наукові дослідження слід відзначити, що незважаючи на всебічне дослідження концепції TRL, дана технологія розглядається, як частина інноваційного й технологічного дискурсу, але не як формалізований інструмент обліково-аналітичної системи підприємства. Саме недостатність розгляду зв'язку між рівнями технологічної зрілості та обліковими рішеннями і зумовлює наукову новизну та практичну значущість запропонованого дослідження.

Постановка завдання. З огляду на виявлені суперечності між динамікою інноваційного процесу та існуючими підходами до облікового відображення результатів досліджень і розробок, необхідним є формування методичного підґрунтя, яке дозволить інтегрувати показники технологічної зрілості (TRL) у систему обліково-аналітичного забезпечення підприємства. Для досягнення цієї мети передбачається проаналізувати еволюцію шкали TRL і визначити її методологічний потенціал для застосування в економічних, управлінських та облікових моделях. Це дасть можливість обґрунтувати можливості застосування TRL як інструменту об'єктивізації облікових оцінок**,** зокрема щодо встановлення стадії розвитку технології, визначення моменту переходу від досліджень до розробок та прийняття рішення про капіталізацію.

Виклад основного матеріалу. Відносно новим поняттям для вітчизняної інноваційної діяльності є показник технологічної зрілості, який оцінює ступінь готовності технологічних рішень до практичного застосування**.** Технологічна зрілість визначає наскільки технологія підготовлена до масштабування, комерціалізації, інтеграції в операційне середовище та генерації економічних вигід. Вона є критично важливою для прийняття рішень на кожному етапі інноваційного циклу від фундаментальних досліджень і прикладних розробок до тестування, впровадження та техніко-економічної експлуатації. В умовах, коли технологічні інновації дедалі частіше матеріалізуються у формі нематеріальних активів, а витрати на їх створення становлять вагому частку ресурсів підприємства, постає нагальна потреба інтегрувати оцінку технологічної зрілості в систему бухгалтерського обліку.

Вивчення історичної еволюції та багатовимірної сутності технологічної зрілості дозволяє усвідомити, що цей показник виконує не лише технічну чи управлінську функцію, але й має фундаментальне значення для формування достовірної, об'єктивної та корисної облікової інформації про результати НДДКР. Саме розуміння траєкторії становлення технологічної зрілості створює методологічний фундамент для її інтеграції в сучасні моделі оцінювання результатів НДДКР і прийняття обґрунтованих, верифікованих управлінських та облікових рішень.

Це зумовлено тим, що рівень технологічної зрілості прямо впливає на класифікацію, визнання та оцінку витрат за етапами досліджень і розробок. Фактично вказаний показник може виступати об'єктивним критерієм розмежування стадії дослідження (research) і стадії розробок (development)**,** які мають різний

методологічний статус згідно з міжнародними стандартами, наприклад МСБО 38 «Нематеріальні активи» [2]. Саме відповідність розробки певному рівню технологічної готовності продукту підтверджує досягнення технічної здійсненності, економічної доцільності та потенціалу створення майбутніх економічних вигід, тобто тих характеристик, що формують підставу для капіталізації витрат.

У такому контексті показник технологічної зрілості стає інструментом зменшення суб'єктивності облікових суджень, підвищення прозорості документування НДДКР, забезпечення доказовості управлінських рішень та якісного формування нематеріальних активів. Його інтеграція в обліковий процес дозволяє формувати структуровані процедури документування інноваційних етапів, узгоджувати технічні, економічні та облікові критерії розвитку технології, а також створює методологічне підґрунтя для об'єктивної оцінки ефективності інноваційної діяльності.

Аналіз літератури дозволяє стверджувати, що поняття «технологічна зрілість» (technological maturity) сформувалося, як результат тривалого розвитку поглядів на процес створення, оцінювання та впровадження технологічних інновацій. Еволюція цього терміну охоплює декілька наукових і практичних етапів, кожен з яких розкриває специфічні аспекти взаємодії науки, техніки, економіки та управління (табл.1).

Таблиця 1 - Періодизація становлення поняття «технологічна зрілість»

Етап	Період	Сутність розвитку поняття	Науковий результат
1. Формування передумов	1950-1970	Технологія розглядається як результат науково-технічного прогресу. Виникають перші неформалізовані критерії готовності технологій.	Зародження інженерних методів вимірювання прогресу технологій
2. Концептуалізація NASA (початок TRL)	1970-1980	NASA вперше формалізує ідею поетапного розвитку технології.	Створення методології Technology Readiness Levels (TRL) - дев'ятиступеневої шкали технологічної готовності.
3. Індустріалізація та розширення застосування TRL	1980-2012	TRL інтегрується в оборонні, аерокосмічні, машинобудівні та high-tech галузі.	TRL стає міжнародним технічним стандартом оцінювання готовності технологій.
4. Нормативна стандартизація (ISO 16290)	2013	Уніфікація TRL на міжнародному рівні. Визначення критеріїв, рівнів і документальних доказів набуває статусу стандарту ISO.	Прийняття стандарту ISO 16290:2013, який фіксує офіційні визначення TRL та критерії досягнення кожного рівня.
5. Системний та інноваційний підхід (ISO 56002)	2019	Технологічна зрілість розглядається у контексті відкритих інновацій, ринкової адаптації, техніко-економічних рішень.	Інтеграція TRL у стандарти інноваційного менеджменту.

Джерело: Складено автором на підставі [4; 10; 11]

Розглянемо розширене пояснення вказаної періодизації. В середині XX століття технологічні системи розглядалися передусім як кінцевий продукт науково-технічного прогресу. У цьому періоді домінували уявлення про технологію як технічний артефакт, що проходить шлях від винаходу до комерційного застосування. Перші спроби оцінити ступінь готовності технологічних рішень мали суто інженерний характер і ґрунтувалися на показниках надійності, відповідності технічним вимогам, результатах експериментів та прототипів. У наукових колах ця стадія характеризувалася становленням розуміння того, що життєвий цикл технології є ієрархічним і поетапним.

Справжня трансформація поняття технологічної зрілості розпочалася саме в NASA у 1974 -1978 роках, коли перед агентством постали унікальні технічні та

управлінські виклики. Космічні програми вимагали одночасного контролю десятків різнорідних технологій, які перебували на різних стадіях наукового, лабораторного й інженерного опрацювання. Водночас існуючі підходи до оцінювання готовності технологій були фрагментарними, неуніфікованими та залежали від суб'єктивних висновків окремих конструкторських груп. Це створювало суттєві ризики: технології могли бути включені в складні космічні системи без належної перевірки, що приводило до зривів місій, перевитрат бюджетів і непередбачених технологічних відмов.

У відповідь на ці проблеми NASA розробила концепцію, що згодом отримала назву Technology Readiness Levels**.** Вперше було запропоновано не описову, а формально структуровану шкалу, яка відображала повний шлях розвитку технології від зародження ідеї до її реального функціонування в операційному середовищі. Ця шкала складалася з дев'яти послідовних рівнів, кожному з яких відповідали чіткі технічні критерії, експериментальні докази та документальні підтвердження (табл. 2). Такий підхід забезпечив уніфікацію процесу оцінювання, дозволив стандартизувати звітність, синхронізувати інженерні, управлінські та фінансові рішення й суттєво знизити технологічні ризики.

Таблиця 2 - Рівні технологічної зрілості (TRL)

Рівень TRL	Назва / визначення рівня	Змістова характеристика рівня
TRL 1	Спостереження основних принципів	Виявлено фундаментальні наукові принципи; відсутні практичні застосування; здійснюється первинне теоретичне дослідження.
TRL 2	Формування концепції технології	Сформульована ідея застосування; проводяться прикладні дослідження; визначено ключові технічні характеристики.
TRL 3	Доказ концепції	Виконані лабораторні експерименти з моделюванням окремих елементів; підтверджено принципову технічну здійсненність.
TRL 4	Лабораторний прототип	Створено базовий прототип; проведено перевірку технології в умовах лабораторного середовища.
TRL 5	Прототип у релевантному середовищі	Технологію протестовано в умовах, максимально наближених до реальних; підтверджено працездатність основних компонентів.
TRL 6	Демонстрація системи/підсистеми	Створено демонстраційний зразок; відбувається тестування на масштабованих стендах; підтверджується інтеграція компонентів.
TRL 7	Прототип у реальному середовищі	Прототип працює в умовах реальної експлуатації; здійснюється валідація ключових функцій у реальних умовах.
TRL 8	Завершена технологічна система	Технологію повністю завершено; система пройшла всі випробування та сертифікацію; підтверджено готовність до виробничого або ринкового впровадження.
TRL 9	Реальна експлуатація	Технологія довела свою ефективність у реальних операційних умовах; експлуатується користувачами; підтверджено надійність і сталість.

Джерело: [9]

Принципова новизна NASA полягала в тому, що TRL перетворив оцінку технологічної готовності на **вимірювану, однозначну та порівнювану величину**, що зробило можливим обґрунтоване планування, бюджетування та управління складними технологічними програмами. Завдяки цьому підходу технологічна зрілість перестала

бути абстрактною характеристикою і стала інструментом стратегічного управління, що надалі було адаптовано й іншими галузями.

Після формалізації підходу TRL у NASA у 1970-1980-х роках шкала технологічної готовності набула активного поширення в оборонному секторі США, де проблема оцінювання технологічних ризиків була особливо гострою. Наприкінці 1980-х - початку 1990-х років Міністерство оборони США (DoD) [12] почало інтегрувати TRL у процедури оцінювання життєвого циклу озброєнь, системних інновацій та складних інженерних платформ. Це було зумовлено потребою знизити вартісні ризики, пов'язані з впровадженням неперевірених технологій у великі оборонні програми, та забезпечити уніфікований підхід до планування інноваційних проектів.

У 1995 році Дж. Манкінс [9] (NASA) опублікував відому доповідь, яка стала ключовою теоретичною основою поширення TRL у різних технічних інституціях. На її базі у 1999-2001 роках Університет оборонних закупівель Міністерства оборони США (DAU) офіційно прийняли TRL як обов'язковий елемент технологічних аудитів у програмах зі складними технологічними компонентами. Це рішення стало переломним моментом, який перевів TRL із вузького інженерного інструмента в ранг загальновизнаного стандарту для вимірювання технологічного ризику.

У цей же період концепція TRL була адаптована Європейським космічним агентством (ESA) [5], що створило власну інтерпретацію TRL відповідно до вимог космічних систем. ESA підкреслювало важливість не лише технічних критеріїв, а й системної інтеграції, що зробило TRL центральним елементом європейської моделі управління космічними технологіями.

На межі 1990-2000-х років TRL почав активно проникати й у цивільні індустрії. Компанії літакобудування інтегрували TRL у системи оцінювання ризику при розробці авіаційних і промислових технологій [14]. Цей підхід давав можливість уніфікувати етапи створення продуктів, оптимізувати розподіл ресурсів і забезпечити більш прозору комунікацію між інженерами, керівниками проектів і інвесторами. Цивільний сектор також почав використовувати TRL для оцінювання технологій у фармацевтиці, IT, енергетиці та виробництві нових матеріалів.

Прийняття міжнародного стандарту ISO 16290:2013 «Космічні системи - Визначення рівнів технологічної готовності (TRL) та їх критеріїв» [6] стало ключовим етапом інституціоналізації та глобальної стандартизації поняття технологічної зрілості. До появи цього стандарту застосування TRL у різних організаціях та країнах було неоднорідним. Наукові установи та промислові корпорації використовували власні трактування рівнів технологічної готовності, що ускладнювало порівняння інноваційних проектів, узгодження технічної документації та планування технологічного розвитку.

Саме ISO 16290 забезпечив уніфікацію термінології, структури та критеріїв TRL, перетворивши їх на міжнародно визнаний стандарт. Стандарт чітко визначив дев'ять рівнів технологічної готовності, деталізував ознаки кожного рівня, встановив вимоги до технічних доказів, експериментальних результатів і рівнів демонстрації технологій.

На основі ISO 16290 уряди багатьох країн (зокрема США, Канада, країни ЄС) запровадили TRL як обов'язковий критерій у державних програмах фінансування інновацій та R&D. Європейська комісія інтегрувала TRL до програм Horizon 2020 та Horizon Europe, де рівень технологічної зрілості став базовою вимогою для грантів і оцінки інноваційних проєктів.

У 2010-2020-х роках концепція технологічної зрілості перестала бути виключно інженерним інструментом та набула системного характеру, інтегруючись у сфери економіки інновацій, стратегічного управління, проектного менеджменту, державної політики та обліку нематеріальних активів. Саме у цей період TRL перетворюється на

міждисциплінарну категорію, що використовується не лише для технічного оцінювання, а й для прийняття управлінських, фінансових та інвестиційних рішень.

Технологічна зрілість стає критерієм для прийняття рішень про перехід між етапами розробки, формування портфеля інноваційних проектів, оцінювання ризику та потенційної дохідності нових продуктів. У великих транснаціональних компаніях TRL використовується для оптимізації розподілу інвестицій між R&D, прототипуванням та виведенням продуктів на ринок. Це забезпечує прозорість інноваційної діяльності, підвищує точність стратегічного планування та зменшує кількість провальних проектів.

Ще одним важливим аспектом інтеграції TRL стала поява систем управління інноваціями, розроблених на основі стандартів серії ISO 5600x. Зокрема, ISO 56002:2019 [7] визнає TRL інструментом, що забезпечує ухвалення рішень у процесах інноваційного менеджменту, дозволяє узгоджувати технічні та управлінські критерії оцінювання і створює єдиний інформаційний каркас інноваційного проекту.

Нормативні документи, зокрема МСБО 38 «Нематеріальні активи» [2] та НПСБО 8 «Нематеріальні активи» [3], містять лише загальні критерії технічної здійсненності та очікуваних економічних вигід, однак не пропонують уніфікованих, об’єктивно вимірюваних індикаторів для підтвердження цих умов. Саме ця прогалина створює високий рівень суб’єктивності рішень щодо капіталізації витрат на розробку та ускладнює аудит інноваційних проектів.

Між тим TRL, будучи, по суті, об’єктивною, доказовою та структурованою шкалою, забезпечує можливість значно зменшити суб’єктивність у прийнятті облікових рішень, зокрема в частині розмежування стадії досліджень (витрати списуються) та стадії розробок (витрати можуть капіталізуватися). Саме ця межа є ключовою проблемою застосування МСБО 38, оскільки стандарт формулює критерії технічної здійсненності й економічної доцільності, але не встановлює конкретних індикаторів або доказів, які однозначно визначають перехід від дослідження до розробки.

У цьому контексті TRL виконує роль формалізованого індикатора технічної здійсненності, який дозволяє:

- встановити момент, коли технологія долає бар’єр наукової невизначеності;
- підтвердити наявність робочого прототипу чи функціональної моделі;
- формалізувати документальні докази рівня готовності;
- надати основу для капіталізації витрат відповідно до МСБО 38.

Хоча на сьогодні ще немає формалізованих стандартів чи офіційних рекомендацій МСБО, які прямо встановлювали б модель «TRL МСБО 38», саме логіка TRL створює методологічний потенціал для об’єктивного відображення в обліку процесу створення нематеріальних активів.

МСБО 38 вимагає, щоб для капіталізації витрат на стадії розробки були виконані, зокрема, такі умови:

- технічна здійсненність завершення нематеріального активу;
- намір підприємства завершити його та використовувати чи продати;
- здатність генерувати майбутні економічні вигоди;
- наявність належних ресурсів для завершення розробки;
- можливість достовірно оцінити витрати.

Ці критерії є концептуально чіткими, але операційно «розмитими», оскільки стандарт не визначає, за якими саме технічними індикаторами або доказами забезпечується, наприклад, «технічна здійсненність» чи «готовність до використання». Відтак облікові працівники змушені спиратися на експертні міркування, що підвищує ризик довільних або надто оптимістичних рішень.

У свою чергу, шкала TRL описує послідовний розвиток технології від наукової ідеї (TRL 1) до повноцінної експлуатації у реальному середовищі (TRL 9), з чітко визначеними вимогами щодо:

- наявності експериментальних доказів;
- створення й випробування прототипів;
- проведення випробувань в умовах, наближених до реальних;
- інтеграції в операційні системи;
- накопиченого досвіду експлуатації.

Це означає, що TRL дає структуроване технічне підґрунтя для облікових рішень: кожному рівню можна співвіднести певну якість і надійність інформації про майбутні економічні вигоди.

Тому на концептуальному рівні, використовуючи табл.2, можна виділити такі відповідності:

1) TRL 1 - 3 (фундаментальні і прикладні дослідження**)** - домінує наукова невизначеність, відсутня доведена працездатність технології. Витрати логічно відповідають стадії «дослідження» і згідно з МСБО 38/ НП(С)БО 8 підлягають списанню на витрати періоду.

2) TRL 4 - 6 (перевірка достовірності/правильності і демонстрація) - існують прототипи та результати тестувань, які підтверджують технічну здійсненність. Тут з'являються підстави для оцінки можливості завершення розробки й отримання вигід, тобто для початку розгляду питання про капіталізацію за умови виконання інших критеріїв МСБО 38/ НПСБО 8.

3) TRL 7 -8 (створення системного прототипу та його кваліфікація) - технологія протестована в умовах, максимально наближених до робочих, і інтегрована в систему. Посилюється аргументація щодо майбутніх економічних вигід, можна обґрунтовано визначати строк корисного використання НМА.

4) TRL 9 (підтвердження працездатності) - фактична експлуатація, підтвердження працездатності та ринкової спроможності. При цьому забезпечується доказовість прийнятих раніше облікових рішень, з'являється база для тестування на знецінення.

Таким чином, TRL може розглядатися як інструмент попередньої верифікації виконання умов МСБО 38/НПСБО 8. Він не замінює стандарти, але допомагає перетворити абстрактні критерії на операційно вимірювані.

Пропонуємо доповнити розділ «Терміни та їх визначення» НП(С)БО 8 новим терміном «технологічна зрілість» в такій редакції: технологічна зрілість (готовність) - ступінь підготовленості результату науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт до практичного використання або комерціалізації, що визначається на основі шкали рівнів технологічної готовності (TRL) відповідно до міжнародних стандартів.

Доцільно також ввести в облікову теорію і практику підкатегорію «Нематеріальні активи інноваційного характеру» - нематеріальні активи, створені внаслідок НДДКР, оцінка ідентифікованості, контролю та майбутніх економічних вигід яких ґрунтується, серед іншого, на показниках технологічної зрілості.

Запропонована інтеграція показників технологічної готовності (TRL) у нормативну базу бухгалтерського обліку дозволяє усунути зазначені недоліки шляхом формування структурованого, технічно обґрунтованого та міжнародно визнаного механізму підтвердження досягнення певної стадії НДДКР.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Виконане дослідження дозволило встановити, що шкала технологічної зрілості (Technology Readiness Levels) еволюціонувала від інженерно-технічного інструменту оцінювання готовності технологій до універсальної міждисциплінарної методології, яка дедалі ширше

використовується у програмах державного фінансування, управлінні інноваційними проєктами та стратегічному плануванні. Сучасні інтерпретації TRL виходять за межі суто технічної діагностики й формують логічну шкалу поступового зниження невизначеності результатів та ризиків інноваційної діяльності.

TRL доцільно використовувати як інструмент формування об'єктивних облікових оцінок результатів НДДКР. Застосування шкали технологічної зрілості дозволяє зменшити суб'єктивізм при ідентифікації стадії розвитку технології, підвищити прозорість управлінських рішень та забезпечити логічний зв'язок між технічним станом інновації й її економічною інтерпретацією в обліку. Рівні TRL можливо використовувати як формалізований критерій визначення моменту переходу від стадії досліджень до стадії розробок. Це створює методичну основу для більш чіткого узгодження інноваційного процесу з вимогами облікових стандартів щодо розмежування витрат, які підлягають списанню, та витрат, потенційно придатних до капіталізації.

Перспективними напрямами наступних досліджень є розробка системи первинних документів, які забезпечували б формалізоване фіксування кожного етапу інноваційного проекту відповідно до технології TRL. Такі документи мають виконувати функцію доказовості та верифікації прогресу технології, забезпечуючи узгодженість управлінських, технічних і облікових рішень. Вони слугуватимуть інструментом інтеграції інженерної, управлінської та фінансово-облікової інформації в єдину аналітичну систему. Подальша робота має бути спрямована на розроблення типових форм, методичних рекомендацій і критеріїв їх заповнення для різних рівнів технологічної готовності.

Список літератури

1. Артюхов О.В., Артюхова К.С., Самойлікова А.В. Скринькова модель та рівень готовності продукту: визначення життєздатності ідей. *Економіка та суспільство*, (68). DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-60 (дата звернення: 01.12.2025).
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-38_ukr_2016.pdf (дата звернення: 03.12.2025).
3. Національне положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: Наказ МФУ від 18.10.1999 № 242. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99 (дата звернення: 02.12.2025).
4. Christensen C.M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston : Harvard Business Review Press, 1997. 286 p.
5. ECSS-E-HB-11A: Space project management - Technology Readiness Levels (TRL) guideline 2017. *European Cooperation for Space Standardization (ECSS)*.URL: https://connectivity.esa.int/sites/default/files/ECSS-E-HB-11A%281March2017%29.pdf (дата звернення: 02.12.2025)
6. ISO 16290:2013 - Space systems - Definition of the Technology Readiness Levels (TRLs) and their criteria *International Organization for Standardization.* 2013. URL: https://cdn.standards.iteh.ai/samples/56064/173db164bf944bfcb0116f89a94292ba/ISO-16290-2013.pdf (дата звернення: 01.12.2025)
7. ISO 56002:2019 - Innovation management system - Guidance *International Organization for Standardization.* 2019. URL:https://www.iso.org/standard/71419.html (дата звернення: 02.12.2025)
8. Lundvall B.-A. National Innovation System: Analytical Focusing Device and Policy Learning Tool. Östersund : *ITPS*, 2007. URL: https://www.scribd.com/document/374524993/National-Innovation-System-Analytical-Concept-and-Development-Tool (дата звернення: 01.12.2025)
9. Mankins J.C. Technology Readiness Levels: A White Paper 1995. URL:https://www.artemisinnovation.com/images/TRL_White_Paper_2004-Edited.pdf
10. Mazzucato M. The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. London : Anthem Press, 2013. URL: http://digamo.free.fr/mazzucato.pdf (дата звернення: 01.12.2025)
11. Pugliese E., Cimini G., Gabrielli A., Zaccaria A. Unfolding the innovation system for the development of countries: co-evolution of Science, Technology and Production 2017. URL:https://arxiv.org/abs/1707.05146 (дата звернення: 01.12.2025)

12. Technology Readiness Assessment Deskbook. *Department of Defense.* Washington : DoD, 2003. URL: https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA524200.pdf (дата звернення: 02.12.2025).
13. TRL scale in Horizon Europe and ERC - explained. *Enspire Science.* 2024. URL:https://enspire.science/trl-scale-horizon-europe-erc-explained/ (дата звернення: 02.12.2025)
14. Yfanti S., Sakkas N. Technology Readiness Levels (TRLs) in the Era of Co-Creation. 2024. URL:https://www.mdpi.com/2571-5577/7/2/32 (дата звернення: 01.12.2025).

References

1. Artiukhov, O. V., Artiukhova, K. S., & Samoilikova, A. V. (2024). The funnel model and product readiness level: Determining the viability of ideas. *Ekonomika ta suspilstvo,* 68. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-60.
2. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 38 (2012) *Intangible assets*. https://mof.gov.ua/storage/files/IAS%2038_ukr%202020.pdf [in Ukrainian].
3. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 8 (1999). *Intangible assets.* https://zakon.rada.gov.ua/go [in Ukrainian].
4. Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press [in English].
5. European Cooperation for Space Standardization. (2017). *ECSS-E-HB-11A: Space project management - Technology readiness levels (TRL) guideline*. https://connectivity.esa.int/sites/default/files/ECSS-E-HB-11A%281March2017%29.pdf [in English].
6. International Organization for Standardization. (2013). *ISO 16290:2013 - Space systems - Definition of the Technology Readiness Levels (TRLs) and their criteria*. https://cdn.standards.iteh.ai/samples/56064/173db164bf944bfcb0116f89a94292ba/ISO-16290-2013.pdf [in English].
7. International Organization for Standardization. (2019). *ISO 56002:2019 - Innovation management system - Guidance*. https://www.iso.org/standard/71419.html [in English].
8. Lundvall, B.-A. (2007). National innovation system: Analytical focusing device and policy learning tool. *ITPS.* https://www.scribd.com/document/374524993/National-Innovation-System-Analytical-Concept-and-Development-Tool [in English].
9. Mankins, J. C. (1995). Technology readiness levels: A white paper. https://www.artemisinnovation.com/images/TRL_White_Paper_2004-Edited.pdf [in English].
10. Mazzucato, M. (2013). The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths. *Anthem Press*. http://digamo.free.fr/mazzucato.pdf [in English].
11. Pugliese, E., Cimini, G., Gabrielli, A., & Zaccaria, A. (2017). Unfolding the innovation system for the development of countries: Co-evolution of science, technology and production. https://arxiv.org/abs/1707.05146 [in English].
12. Department of Defense. (2003). *Technology readiness assessment deskbook*. https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA524200.pdf [in English].
13. Enspire Science. (2024). *TRL scale in Horizon Europe and ERC - explained*. https://enspire.science/trl-scale-horizon-europe-erc-explained/ [in English].
14. Yfanti, S., & Sakkas, N. (2024). Technology readiness levels (TRLs) in the era of co-creation. *Infrastructures, 7*(2). https://www.mdpi.com/2571-5577/7/2/32 [in English].

Rostyslav Romaniv, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Technology Readiness Level (TRL) as a Tool for Aligning the Innovation Process and the Enterprise's Accounting Decisions

The article is devoted to the study of the indicator of «technology readiness level» and the necessity of its application within the accounting and analytical system of an enterprise when reflecting the firm's innovation activities. Defining this indicator makes it possible to minimize technical, financial, and market risks, optimize the structure of investments, and ensure the achievement of strategic development goals. The significance of technology readiness level goes beyond a purely technical dimension. This concept serves as a systemic indicator that integrates engineering characteristics, market attractiveness, economic feasibility, managerial priorities, and accounting-analytical criteria. In the context of digitalization, accelerated innovation dynamics, and the growing share of intangible assets in the capital structure of enterprises, technological maturity becomes one of the key benchmarks of strategic planning.

The article identifies and characterizes the stages of the formation of the concept of «technological maturity» as this is essential for understanding the evolution of approaches to innovation assessment and the development of modern methods of managing technological risks. The analysis of these stages makes it possible

not only to reconstruct the patterns underlying the development of technology readiness levels as a scientific category but also to substantiate its potential for application in economic, managerial, and accounting domains. The concept of Technology Readiness Levels (TRL) is examined. This is a scale consisting of nine sequential levels, each associated with clearly defined technical criteria, experimental evidence, and documented confirmation of innovation progress. Such an approach ensures unification of the evaluation process for the stages of innovation activity, allows the standardization of reporting, synchronizes engineering, managerial, and financial decisions, and significantly reduces technological risks.

Proposals are formulated regarding the integration of technology readiness level indicators into the regulatory framework of accounting. This would make it possible to objectively determine the stage of technological development and eliminate subjectivity in decisions related to distinguishing between research and development costs, capitalizing expenditures, and recognizing intangible assets.

innovation accounting, technological maturity, research, development.

Одержано (Received) 02.12.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 10.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 657 **JEL classification: H83, M41, H61**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).302-315

І. В. Смірнова, доц., канд. екон. наук
Н. В. Смірнова, доц., канд. екон. наук
Д. О. Олейніченко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Особливості формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора

У сучасних умовах господарювання суб'єкти державного сектора відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стабільності та розвитку країни. При цьому їх діяльність характеризується проблемами у сфері обліку. Мета статті - дослідження особливостей та проблем формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення. У ході дослідження використовувались методи аналізу законодавчих та нормативних документів, вивчення наукової літератури, аналізу практики формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора, а також методи індукції, дедукції та системного підходу для розробки рекомендацій щодо вдосконалення облікової політики суб'єктів державного сектора.

Досліджено трактування термінів «державний сектор», «державний сектор в економіці». Проаналізовано важливість управління державними фінансами. Визначено бухгалтерський облік у державному секторі як складову інформаційного забезпечення, що є базовим елементом системи управління державними фінансами. Систематизовано особливості бухгалтерського обліку в державному секторі. Досліджено спільні та відмінні риси бухгалтерського обліку в державному секторі економіки та у бюджетних установах. Визначено, що одним із головних компонентів бухгалтерського обліку в державному секторі є облікова політика суб'єкта державного сектору. Узагальнено вплив специфічних аспектів діяльності суб'єкта державного сектору на вибір методів обліку. Досліджено проблеми формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора України.

Доведено, що вирішення проблем формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора в Україні вимагає комплексного підходу, який включає розробку єдиної методології формування облікової політики, підвищення кваліфікації працівників бухгалтерських служб, удосконалення системи контролю та забезпечення достатнього фінансування. Запропоновано етапи розробки та впровадження єдиної методології формування облікової політики в державному секторі України. Впровадження єдиної методології сприятиме підвищенню якості фінансової звітності, забезпеченню її достовірності та порівняності, а також поліпшенню управління державними фінансами

державний сектор, суб'єкт державного сектору, управління державними фінансами, інформаційне забезпечення, облік, облікова політика

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання суб'єкти державного сектора відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стабільності та розвитку країни. Проте, їх діяльність супроводжується низкою проблем, які зокрема пов'язані з веденням обліку та складанням фінансової звітності. Однією з найбільш актуальних проблем у цьому зв'язку є формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора. Облікова політика є важливим інструментом управління фінансовою діяльністю суб'єктів державного сектора, оскільки вона визначає порядок відображення господарських операцій у фінансовій звітності. Однак, відсутність єдиної методології формування облікової політики для суб'єктів державного сектора призводить до різноманітності підходів до її формування та використання.

Актуальність дослідження особливостей формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора визначається необхідністю забезпечення прозорості та достовірності фінансової звітності цих суб'єктів. У сучасних умовах господарювання суб'єкти державного сектора відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стабільності та розвитку країни, тому їхня фінансова діяльність повинна

© І. В. Смірнова, Н. В. Смірнова, Д. О. Олейніченко, 2025

бути піддана жорсткому контролю та регулюванню. Однак, існуючі проблеми у сфері обліку та звітності суб'єктів державного сектора (відсутність єдиної методології формування облікової політики, різноманітність підходів до її формування та використання, недостатня прозорість та достовірність фінансової звітності) додатково підвищують актуальність дослідження.

Дослідження особливостей формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора має і практичне значення, оскільки може сприяти вдосконаленню системи управління фінансовою діяльністю цих суб'єктів, підвищенню прозорості та достовірності фінансової звітності, а також забезпеченню ефективного використання державних коштів. Теоретичне значення полягає у тому, що дослідження особливостей формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора може сприяти розвитку теорії обліку, а також удосконаленню законодавчих та нормативних документів, що регулюють облікову політику суб'єктів державного сектора.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попередні дослідження були спрямовані на вивчення різних аспектів фінансової діяльності суб'єктів державного сектора, зокрема питань формування та використання облікової політики. Деякі дослідники розглядали питання організації бухгалтерського обліку та звітності у державному секторі, тоді як інші досліджували проблеми аудиту та контролю фінансової діяльності суб'єктів державного сектора [11, 13]. Результатом цих досліджень стало виявлення низки проблем, пов'язаних з обліком та звітністю суб'єктів державного сектора, таких як відсутність єдиної методології формування облікової політики, різноманітність підходів до її формування та використання, а також недостатня прозорість та достовірність фінансової звітності.

Деякі дослідники також розглядали питання впливу облікової політики на фінансову звітність суб'єктів державного сектора та розробляли рекомендації щодо вдосконалення облікової політики у цій сфері. Однак, ці дослідження були обмежені рамками конкретного аспекту обліку, і не розглядали питання формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора у комплексі.

Зокрема, Бардаш С.В., Свірко С.В., Краєвський В.М. досліджували питання визначення сутності, мети та принципів організації бухгалтерського обліку суб'єкта державного сектору, а також її компонент. У результаті було зроблено висновок, що *д*ержавний сектор України є одним із важливих компонентів економіки воєнного стану та повоєнного відродження загалом. Забезпечення необхідної якості та достовірності інформації, прозорості державних фінансів є головною метою реформування бухгалтерського обліку суб'єктів державного сектору [1].

Писарчук О.В., Кудіною О.М. та Тютліковою В.В. було визначено основні принципи, що їх необхідно дотримуватися суб'єкту державного сектору при формуванні облікової політики; розроблена змістовна структура облікової політики бюджетної установи, яка повинна включати загально-організаційну складову, майнові права та фінансування, організаційно-технологічну та методичну складову; проаналізовано порядок формування облікової політики, визначені проблемні аспекти формування ефективної облікової політики суб'єкту державного сектору. Автори зазначають: «В практиці функціонування установ впровадження елементів облікової політики здійснюється розрізнено, без відповідної підготовки. Що призводить до порушення базових принципів, структури формування та використання облікової політики як інструменту гармонічного розвитку установи» [8].

Канєва Т.В., Шевченко С.О. обґрунтували рекомендації щодо методики й організації бухгалтерського обліку суб'єктів державного сектору економіки, як передумови створення державної інформаційної системи управління державними

фінансовим ресурсами. У зв‘язку з чим особливу увагу приділено обліковій політиці суб‘єктів державного сектору [4].

Існуючі дослідження в галузі обліку та аудиту свідчать про те, що облікова політика суб’єктів державного сектора має суттєві особливості, які пов’язані з їхньою специфікою діяльності та вимогами законодавства. Однак, ці особливості ще не достатньо вивчені та не мають належного відображення у фаховій літературі. Загалом, попередні дослідження підготували підґрунтя для подальшого вивчення питань формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора, і виявили необхідність проведення більш глибоких та комплексних досліджень у цій сфері.

Постановка завдання. Мета написання статті полягає у дослідженні особливостей та проблем формування та використання облікової політики суб’єктів державного сектора та розробці рекомендацій щодо її вдосконалення. За для цього передбачається вирішення таких завдань: визначення особливостей формування та використання облікової політики суб’єктів державного сектора; з’ясування сучасних проблем формування та використання облікової політики суб’єктів державного сектора; розробка рекомендацій щодо вдосконалення облікової політики суб’єктів державного сектора.

Виклад основного матеріалу. Wikipedia зазначає: «Державний сектор (від англ. state sector) або публічний сектор (від англ. public sector) економіки - сукупність матеріальних, фінансових та нематеріальних ресурсів (активів), що знаходяться в розпорядженні держави задля виконання своїх суспільних функцій. Субстанцією формування державного сектора економіки є сукупність прав власності, які держава застосовує для продуктивного використання ресурсів держави для реалізації цілей держави.

У Системі національних рахунків державний сектор є одним з п'яти інституційних секторів економіки і має назву Сектор загального державного управління, що об'єднує юридичні особи, для яких основною діяльністю є виконання функцій законодавчої, виконавчої або судової влади стосовно інших інституційних одиниць в межах певної території» [2].

Енциклопедія сучасної України визначає термін «державний сектор в економіці» як здійснення безпосередньої господарської діяльності з метою виробництва суспільних благ або вилучення прибутку при управлінні державними підприємствами і державним акціонерним капіталом. Основна причина, що зумовлює необхідність присутності держави в економіці, - неспроможність ринку в певних ситуаціях вирішувати завдання розвитку економіки та її складових: інфраструктури, реконструкції деяких галузей реального сектору економіки, забезпечення національної економіки енергією та сировиною, фінансування й організації у загальнодержавних масштабах науково-дослідних, експериментальних і дослідно-конструкторських робіт. Розв’язання цих завдань покладене на державний сектор в економіці [3].

Організаційно державний сектор України включає такі складові:

1. Державні унітарні підприємства, що утворюється органами державної влади в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини державної власності без поділу її на частки. Вони поділяються на два типи: державні комерційні підприємства - майно закріплюється за підприємством на праві господарського відання, а держава не несе відповідальності за їх зобов'язаннями; казенні підприємства - майно закріплюється на праві оперативного управління з більш жорстким державним контролем.

2. Господарські товариства з державною часткою. До цієї категорії належать господарські товариства, у статутному капіталі яких більше 50% акцій або часток

належать державі. Це корпоративні підприємства, що діють на основі об'єднання майна засновників.

3. Бюджетні установи – це органи державної влади, органи місцевого самоврядування та організації, створені ними, що повністю утримуються за рахунок державного або місцевого бюджету. До них належать:

- органи виконавчої, законодавчої та судової влади;
- установи оборони та безпеки: армія, поліція, судові органи, прокуратура, фіскальні органи;
- заклади соціально-культурної сфери: освіта всіх рівнів, охорона здоров'я, культура та мистецтво, спорт, бібліотеки.

Усі ці складові разом формують систему державного сектору, покликану забезпечувати виробництво суспільних благ та реалізацію державних функцій в економіці України, задля чого необхідним, зокрема, є управління державними фінансами.

Одним із ключових інструментом забезпечення стабільності, ефективності та соціальної спрямованості державного сектору економіки виступає управління державними фінансами. Важливість управління державними фінансами для державного сектору економіки зумовлена такими обставинами:

1) забезпечення макроекономічної стабільності - ефективне управління державними фінансами дозволяє контролювати дефіцит бюджету, рівень державного боргу та інфляційні

2) раціональний розподіл та використання ресурсів - через бюджетну систему держава спрямовує фінансові ресурси на пріоритетні напрями розвитку (освіту, охорону здоров’я, інфраструктуру, оборону), що забезпечує ефективне виконання функцій державного сектору;

3) підвищення ефективності державного сектору - сучасні підходи до управління державними фінансами, зокрема програмно-цільовий метод та фінансовий контроль, сприяють підвищенню результативності діяльності державних установ і підприємств;

4) забезпечення соціальної справедливості - через систему податків, трансфертів і соціальних видатків управління державними фінансами дає змогу зменшувати соціальну нерівність та підтримувати вразливі верстви населення;

5) підзвітність і прозорість діяльності держави - належне управління державними фінансами передбачає відкритість бюджетної інформації та ефективний фінансовий контроль, що підвищує довіру громадян до органів влади та знижує рівень корупції.

Як вірно зазначають Канєва Т.В. та Шевченко С.О.: «Базовим елементом системи управління державними фінансами виступає його інформаційне забезпечення - бухгалтерський облік і контроль у державному секторі» [4].

Бухгалтерський облік є базовим елементом системи управління державними фінансами, оскільки він:

- забезпечує контроль за використанням бюджетних коштів: бухгалтерський облік дозволяє здійснювати контроль за використанням бюджетних коштів та забезпечує їх цільове використання;
- надає інформацію для прийняття рішень: бухгалтерський облік надає інформацію, необхідну для прийняття рішень щодо управління державними фінансами, зокрема щодо планування бюджету, розподілу коштів та оцінки ефективності їх використання;
- допомагає у виявленні порушень та запобіганні фінансовим ризикам: бухгалтерський облік допомагає виявити порушення та запобігти фінансовим ризикам, що дозволяє забезпечити збереження державних коштів та уникнути фінансових втрат.

Бардаш С.В. та Краєвський В.М. справедливо зазначають: «Реалії сьогодення не знімає з порядку денного питання актуальності реформування системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі України. Зокрема це стосується: підвищення рівня відкритості, достовірності та прозорості фінансової звітності з метою забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень у сфері державних фінансів; забезпечення порівнянності показників фінансової звітності державного сектору України та державного сектору інших країн; забезпечення консолідації фінансової звітності на різних рівнях. Повна трансформація системи бухгалтерського обліку в державному секторі без комплексного розв'язання питань, пов'язаних з належною організацією бухгалтерського обліку, є вкрай ускладненою. Уряд України та безпосередньо Міністерство фінансів України працюють над завершенням процесу як реалізації стратегії реформування системи управління державними фінансами, так й удосконалення системи бухгалтерського обліку в державному секторі

Більша частина обсягу завдань, пов'язаних з удосконаленням СБОДС вже виконана, адже: затверджені 20 національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі та план рахунків бухгалтерського обліку (для забезпечення єдиного підходу у відображенні господарських операцій в державному секторі); запроваджені нові форми фінансової звітності та затверджено порядок їх заповнення; затверджено типове положення про бухгалтерську службу бюджетної установи; здійснено перехід бюджетних установ на ведення бухгалтерського обліку за методом нарахування; запроваджено інформаційно-аналітичну систему «Є-Казна»; Уряд ухвалив Стратегію модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в держсекторі до 2025 року» [1].

Особливістю бухгалтерського обліку в державному секторі є те, що він спрямований не на отримання прибутку, а на забезпечення виконання публічних функцій. Це зумовлює специфічні підходи до обліку доходів і видатків, які пов'язані переважно з фінансуванням із державного чи місцевих бюджетів. Державні установи застосовують Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС), які гармонізовані з міжнародними стандартами IPSAS і враховують особливості діяльності бюджетних організацій.

Суттєвою рисою є використання кошторису як основного фінансового документа, що визначає межі та напрями використання бюджетних ресурсів. Облік здійснюється за економічною та функціональною класифікаціями видатків, що дозволяє деталізувати інформацію для контролю й аналізу. У державному секторі велике значення має казначейське обслуговування, яке забезпечує централізований контроль за операціями з бюджетними коштами.

Також характерними є підвищені вимоги до внутрішнього контролю, документального оформлення операцій та звітності, оскільки державні ресурси підлягають зовнішньому контролю з боку Державної казначейської служби, Рахункової палати, органів фінансового контролю та громадськості. Фінансова звітність державних установ має бути максимально прозорою, відкритою та уніфікованою.

Таким чином, бухгалтерський облік у державному секторі України є важливим інструментом управління публічними фінансами, який забезпечує підзвітність, законність, ефективність і цільове використання державних ресурсів, створюючи основу для довіри суспільства до діяльності органів влади.

Бухгалтерський облік у державному секторі економіки та у бюджетних установах взаємопов'язаний, але має важливі відмінності. Так, бухгалтерський облік у державному секторі економіки та в бюджетних установах має спільні риси, оскільки обидва сегменти пов'язані з використанням державного майна й ресурсів, однак між ними існують суттєві відмінності. Державний сектор економіки є значно ширшим

поняттям, оскільки охоплює всі суб'єкти, що перебувають під контролем держави: державні підприємства, корпорації, казенні підприємства, органи влади, установи та організації. У такому секторі можуть діяти як комерційні, так і некомерційні структури, а тому система бухгалтерського обліку тут може бути орієнтована як на відображення прибуткової діяльності, так і на фіксацію операцій, пов'язаних із виконанням публічних функцій. Відповідно, державні підприємства ведуть облік за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку або міжнародними стандартами фінансової звітності, тоді як деякі інші суб'єкти державного сектору застосовують стандарти, адаптовані для публічного управління. У державному секторі методи обліку залежать від виду суб'єкта: держпідприємства працюють як комерційні структури (облік доходів, витрат, прибутку), установи - як неприбуткові. Фінансова звітність залежить від типу суб'єкта (МСФЗ, НП(С)БО, НП(С)БОДС).

На відміну від цього, бухгалтерський облік у бюджетних установах є більш вузьким і спеціалізованим. Бюджетні установи належать лише до тієї частини державного сектору, яка утримується виключно за рахунок державного чи місцевих бюджетів і не має на меті отримання прибутку. У таких установах бухгалтерський облік повністю ґрунтується на Національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку в державному секторі, а також на нормативно визначених правилах казначейського обслуговування. Основу їхньої фінансової діяльності становить кошторис, який встановлює граничні обсяги та напрями використання бюджетних коштів. Облік у бюджетних установах передбачає обов'язкове застосування бюджетної класифікації, деталізований контроль за видатками та жорстку регламентацію фінансових операцій. Він орієнтований на: цільове використання бюджетних коштів, контроль за кошторисом та підзвітність державі та громадськості. Бюджетні установи складають уніфіковану бюджетну та фінансову звітність, суворо регламентовану Мінфіном і Казначейством.

Державний сектор використовує Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС), але державні підприємства ведуть облік за НП(С)БО або МСФЗ, як звичайні господарюючі суб'єкти. Бюджетні установи використовують виняткова НП(С)БОДС та обов'язково застосовують бюджетну класифікацію, кошториси, правила казначейського обслуговування.

У державному секторі використовуються дуже різноманітні джерела фінансування: бюджет, власні доходи підприємств, держзамовлення, державні інвестиції тощо, а у бюджетних установах основні джерела - бюджетні асигнування та спеціальний фонд (платні послуги, гранти, власні надходження).

Таким чином бухгалтерський облік, залежно від особливостей функціонування суб'єктів державного сектору, має відмінний предмет. Так, Державна казначейська служба України та її органи ведуть бухгалтерський облік виконання державного і місцевих бюджетів. Розпорядники бюджетних коштів ведуть бухгалтерський облік виконання кошторисів бюджетних установ. Фонди загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування ведуть бухгалтерський облік виконання кошторисів та бюджетів фондів. Означені особливості за великим рахунком не впливатимуть на компонентний склад концепції ОБОДС, проте мати- муть певний вплив на їх зміст, зокрема це стосується облікової політики, робочого плану рахунків бухгалтерського обліку, положення про бухгалтерію, об'єктів контролю [1].

Отже, бухгалтерський облік у державному секторі - це широка система, яка охоплює різні типи державних організацій, у тому числі й комерційні підприємства. Бухгалтерський облік у бюджетних установах - це вузький, більш регламентований

напрям, що стосується лише організацій, які фінансуються з бюджету та не мають на меті отримання прибутку.

Одним із головних компонентів бухгалтерського обліку в державному секторі є облікова політика суб'єкта державного сектору. Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», облікова політика – це сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності [9]. На думку Бардаш С.В. та Краєвського В.М.: «Облікова політика суб'єкта державного сектору - сукупність принципів, методик і процедур, які самостійно обирає та яких зобов'язаний дотримуватись суб'єкт державного сектору при веденні бухгалтерського обліку та складанні фінансової звітності, виходячи з чинних НП(С)БОДС, інших нормативних актів, а також особливостей діяльності суб'єкта державного сектору. Суб'єкт державного сектору не формує методи та принципи обліку, він їх обирає з нормативно встановлених, тому метою облікової політики таких суб'єктів є забезпечення необхідних умов для гарантування повноти та достовірності як поточної, так і підсумкової інформації фінансової звітності суб'єктів державного сектору. Означена мета досягається завдяки неухильному дотриманню зазначених у наказі про облікову політику принципів обліку, методів оцінки та процедур обліку всіх об'єктів (нефінансових та фінансових активів, коштів бюджетів та розпорядників бюджетних коштів, розрахунків, видів капіталу та фінансового результату, зобов'язань, доходів, витрат), що використовуються для складання і подання фінансової звітності суб'єкта державного сектору» [1].

Формування облікової політики суб'єкти державного сектору здійснюється з урахуванням вимог Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» [9], НП(С)БОДС 101 і 125 [10] та Методичних рекомендацій щодо облікової політики суб'єктів державного сектору [6].

Необхідно відмітити, що Наказом Міністерства фінансів України від 22 грудня 2025 року №644 внесено зміни до Методичних рекомендацій щодо облікової політики суб'єктів державного сектору. Документом доповнено пункт 1 розділу ІІ Методичних рекомендацій новими положеннями, які мають бути визначені в обліковій політиці суб'єкта державного сектору. Зокрема, тепер в обліковій політиці необхідно передбачати: порядок аналітичного обліку активів, які внаслідок збройної агресії Російської Федерації пошкоджені, знищені, викрадені або над якими втрачено контроль; групи та порядок їх визначення для цілей складання та подання консолідованої фінансової звітності з урахуванням специфіки діяльності (для контролюючого суб'єкта державного сектору); перелік показників фінансової звітності, які підлягають взаємовиключенню при складанні консолідованої фінансової звітності, з урахуванням специфіки діяльності (для контролюючого суб'єкта державного сектору) [7].

Канєва Т.В., Шевченко С.О. зазначають: «Облікова політика суб'єкта державного сектору визначається у розпорядчому документі, в якому мають бути встановлені методи оцінки, обліку, види сегментів та їх пріоритетність і процедури, які має застосовувати суб'єкт державного сектору та щодо яких нормативно-правовими актами з бухгалтерського обліку передбачено більше ніж один варіант. Одноваріантні методи оцінки, обліку і процедур до такого розпорядчого документа включати недоцільно. Таким чином, розпорядник бюджетних коштів у розпорядчому документі про облікову політику бюджетної установи не повинен дублювати норми, що встановлені НП(С)БОДС та Методичними рекомендаціями, але у випадках коли існує можливість вибору принципів оцінки статей звітності, методів обліку, а також строків корисного використання необоротних активів, методів оцінки вибуття запасів, у

розпорядчому документі визначається обраний варіант та особливості його застосування щодо певного об‘єкту обліку.

Суб'єкт державного сектору має послідовно застосовувати облікову політику таким чином, щоб фінансова звітність відповідала всім вимогам національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі. Має право самостійно на основі національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі та інших нормативно-правових актів з бухгалтерського обліку в державному секторі визначати за погодженням з головним розпорядником бюджетних коштів облікову політику, а також зміни до неї» [4].

На думку фахівців: «Облікова політика суб’єкту державного сектору має враховувати такі важливі фактори: форму власності та організаційно-правову структуру підприємства; особливості його фінансування; вид економічної діяльності, що зумовлює особливості та умови облікової роботи; параметри підприємства за обсягами діяльності; облікові номенклатури, чисельності працюючих тощо; відносини з податковою системою, наявність пільг та умови їх отримання; матеріально-технічне забезпечення обліково-аналітичної роботи підприємства та рівень забезпеченості кваліфікованими обліковими працівниками; стратегія фінансово-господарської діяльності підприємством; рівень кваліфікації облікового апарату та забезпеченість його комп’ютерною технікою; умови організації та стимулювання праці, відповідальності тощо» [8].

На думку Кулик В.А., до якої ми доєднуємось: «Облікова політика суб’єктів державного сектору відіграє важливу роль в організації облікової інформації, а відповідно і в формуванні інформаційного забезпечення в процесі управління такими суб’єктами. Тому можна зробити висновок про те, що облікова політика несе ще й функціональне навантаження. Основні аспекти облікової політики включають: соціальний, економічний, психологічний, інформаційний, юридичний, біхевіористичний» [5].

Специфічні аспекти діяльності суб'єкта державного сектору мають значний вплив на вибір методів обліку в обліковій політиці. Вибір методів обліку залежить від видів діяльності, джерел фінансування, специфіки галузі, вимог законодавства та ризиків і невизначеностей. Тому суб'єкти державного сектору повинні розробляти облікову політику, яка враховує ці аспекти і забезпечує достовірність і повноту інформації про фінансові операції та події. Узагальнення впливу специфічних аспектів діяльності суб'єкта державного сектору на вибір методів обліку представлено у табл. 1.

Організаційно облікова політика суб’єкту державного сектору є документом, який визначає основні принципи, методи та процедури бухгалтерського обліку та звітності.

Змістовна структура облікової політики залежить від вимог законодавства, стандартів бухгалтерського обліку та специфіки діяльності суб’єкту. Основні елементи облікової політики включають:

1) визначення облікової політики: облікова політика визначає основні принципи та підходи до бухгалтерського обліку та звітності;

2) організація бухгалтерського обліку: визначає структуру бухгалтерської служби, розподіл обов’язків та відповідальність за бухгалтерський облік;

3) облікові оцінки та припущення: визначає облікові оцінки та припущення, які використовуються при бухгалтерському обліку;

4) методи обліку: визначає методи обліку, які використовуються для відображення господарських операцій;

5) форми та зміст звітності: визначає форми та зміст фінансової звітності, яка складається суб’єктом.

Таблиця 1 - Специфічні аспекти діяльності суб'єкта державного сектору та їх вплив на вибір методів обліку

Аспекти діяльності суб'єкта державного сектору	Вплив на вибір методів обліку
Види діяльності: - надання послуг: суб'єкти державного сектору часто надають послуги громадянам і організаціям, що вимагає окремого обліку витрат і доходів; - управління майном: суб'єкти державного сектору можуть управляти майном, що вимагає окремого обліку усіх видів активів; - виконання бюджету: суб'єкти державного сектору можуть виконувати бюджетні програми, що вимагає окремого обліку бюджетних коштів і зобов'язань.	Визначення методів обліку витрат і доходів, обліку основних засобів і нематеріальних активів
Джерела фінансування: - бюджетні кошти: суб'єкти державного сектору можуть отримувати фінансування з бюджету, що вимагає окремого обліку бюджетних коштів і зобов'язань; - платні послуги: суб'єкти державного сектору можуть надавати платні послуги, що вимагає окремого обліку доходів і витрат	Визначення методів обліку бюджетних коштів і зобов'язань, обліку платних послуг
Специфіка галузі: - охорона здоров'я: у галузі охорони здоров'я суб'єкти державного сектору можуть мати специфічні вимоги до обліку медичних послуг і ліків; освіта: у галузі освіти суб'єкти державного сектору можуть мати специфічні вимоги до обліку освітніх послуг і матеріальних ресурсів.	Визначення методів обліку специфічних активів і зобов'я-зань, обліку послуг і ресурсів
Вимоги законодавства: - законодавство про бухгалтерський облік: суб'єкти державного сектору повинні дотримуватися вимог законодавства про бухгалтерський облік і звітність; - законодавство про державні фінанси: суб'єкти державного сектору повинні дотримуватися вимог законодавства про державні фінанси і бюджет.	Визначення методів обліку відповідно до вимог законо-давства про облік і звітність
Ризики та невизначеності: - ризики управління: суб'єкти державного сектору можуть мати ризики управління, пов'язані з виконанням бюджетних програм і наданням послуг; - невизначеності економічного середовища: суб'єкти державного сектору можуть мати невизначеності економічного середовища, пов'язані зі змінами в економіці і законодавстві.	Визначення методів обліку ризиків і невиз-наченостей, обліку резервів і зобов'язань

Джерело: розроблено авторами

Змістовна структура наказу про облікову політику суб’єкту державного сектору в узагальненому вигляді представлена у табл. 2.

Таблиця 2 – Змістовна структура наказу про облікову політику суб’єкту державного сектору

Складові	Зміст складових
Загальні положення	визначення облікової політики та її мета; сфера дії облікової політики.
Організація бухгал-терського обліку	структура бухгалтерської служби; розподіл обов’язків та відповідальність за бухгалтерський облік; порядок документування операцій.
Облікові оцінки та припущення	облікові оцінки, які використовуються при бухгалтерському обліку; припущення, які використовуються при бухгалтерському обліку.
Методи обліку	методи обліку основних засобів, нематеріальних активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості.
Форми та зміст звітності	форми фінансової звітності; зміст фінансової звітності.

Джерело: узагальнено авторами

Формування та використання облікової політики суб’єктів державного сектора в Україні є досить складним процесом, який пов’язаний з багатьма проблемами.

Відсутність єдиної методології формування облікової політики для суб'єктів державного сектора в Україні є однією з основних проблем. Це призводить до різних підходів до формування облікової політики в різних міністерствах та відомствах, що створює труднощі у порівнянні та аналізі фінансової звітності.

Недостатнє законодавче регулювання питань формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора також є серйозною проблемою. Відсутність чітких вимог до облікової політики в законодавчих актах призводить до того, що суб'єкти державного сектора мають можливість самостійно визначати облікову політику, що може призводити до порушень та зловживань.

Недостатня кваліфікація працівників бухгалтерських служб у державному секторі є ще однією проблемою. Відсутність належного навчання та підвищення кваліфікації працівників призводить до того, що вони не мають необхідних знань та навичок для формування та використання облікової політики.

Відсутність належного контролю за дотриманням облікової політики суб'єктів державного сектора також є проблемою. Відсутність ефективних механізмів моніторингу та оцінки облікової політики призводить до того, що суб'єкти державного сектора можуть порушувати облікову політику безкарно.

Корупція та бюрократія в державному секторі також впливають на формування та використання облікової політики. Відсутність прозорості та підзвітності у процесі формування та використання облікової політики призводить до того, що облікова політика може використовуватися для приховування порушень та зловживань.

Інертність та опір змінам з боку працівників бухгалтерських служб та керівників суб'єктів державного сектора також є проблемою. Відсутність мотивації до впровадження змін та удосконалення облікової політики призводить до того, що облікова політика залишається незмінною протягом тривалого часу.

Відсутність міжнародного досвіду у сфері формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора також є проблемою. Відсутність вивчення та впровадження кращих практик з інших країн призводить до того, що облікова політика в Україні залишається відсталою.

Перелік проблем формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора в Україні представлено табл. 3.

Проблеми формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора в Україні є досить складними та різноманітними. Їх вирішення вимагає комплексного підходу, який включає розробку єдиної методології формування облікової політики, підвищення кваліфікації працівників бухгалтерських служб, удосконалення системи контролю та забезпечення достатнього фінансування.

Таблиця 3 – Проблеми, що виникають при формуванні та використанні облікової політики суб'єктів державного сектора в Україні

Вид проблем	Сутність проблеми
1	2
Відсутність єдиної методології формування	відсутність єдиної методології формування облікової політики призводить до різноманітності підходів до обліку та звітності, що призводить до труднощів у порівнянні фінансової звітності різних суб'єктів державного сектора та знижує рівень її достовірності
Відсутність достат-нього рівня кваліфікації та досвіду у працівни-ків бух служб	відсутність достатнього рівня кваліфікації та досвіду у працівників бухгалтерських служб призводить до помилок та неточностей у обліку та звітності, що може призвести до зниження рівня достовірності фінансової звітності та збільшення ризику виявлення помилок та порушень
Постійні зміни законодавства	постійні зміни законодавства вимагають від суб'єктів державного сектора постійного оновлення та перегляду облікової політики, що впливає на трудомісткість процесу, особливо якщо зміни законодавства відбуваються часто та стосуються ключових аспектів обліку та звітності

Продовження таблиці 3

1	2
Відсутність ефективної системи контролю	відсутність ефективної системи контролю призводить до ризику виявлення помилок та порушень у обліку та звітності може призвести до зниження рівня достовірності фінансової звітності та збільшення ризику фінансових втрат
Недостатнє фінансування	недостатнє фінансування суб'єктів державного сектора призводить до обмеження можливостей щодо впровадження нових технологій та підвищення кваліфікації працівників бухгалтерських служб, що зумовлює зниження рівня ефективності обліку та звітності та збільшення ризику виявлення помилок та порушень

Джерело: узагальнено авторами

У межах такого комплексного підходу необхідними є кроки для розробки та впровадження єдиної методології формування облікової політики в державному секторі України. Цей процес передбачає послідовне проходження вісьмох етапів, назва та сутність яких представлена у табл. 4.

Таблиця 4 – Етапи розробки та впровадження єдиної методології формування облікової політики в державному секторі України

Етап	Сутність етапу
Аналіз існуючої ситуації	Провести аналіз існуючих підходів до формування облікової політики в державному секторі України. Визначити основні проблеми та недоліки існуючих підходів.
Розробка кон-цепції єдиної методології	Розробити концепцію єдиної методології формування облікової політики, яка буде базуватися на: МСФЗ, НП(С)БОДС та кращих практиках обліку та звітності
Створення робочої групи	Створити робочу групу, яка буде складатися з представників державних органів, бухгалтерських організацій та експертів у галузі обліку та звітності. Визначити завдання та повноваження робочої групи.
Розробка проекту єдиної методології	Розробити проект єдиної методології формування облікової політики, який буде включати: загальні принципи та підходи до формування облікової політики, методи обліку та оцінки активів, пасивів та капіталу, а також порядок складання фінансової звітності.
Публічне обговорення та консультації	Провести публічне обговорення та консультації з проектом єдиної методології формування облікової політики. Врахувати пропозиції та зауваження від державних органів, бухгалтерських організацій та експертів.
Затвердження єдиної методології	Затвердити єдину методологію формування облікової політики на державному рівні. Забезпечити її впровадження та дотримання всіма суб'єктами державного сектора.
Навчання та підвищення кваліфікації	Провести навчання та підвищення кваліфікації працівників бухгалтерських служб щодо застосування єдиної методології формування облікової політики. Забезпечити їх доступ до необхідних ресурсів та інформації.
Моніторинг та оцінка	Провести моніторинг та оцінку впровадження єдиної методології формування облікової політики. Визначити її ефективність та вплив на якість фінансової звітності.

Джерело: узагальнено авторами

Розробка та впровадження єдиної методології формування облікової політики в державному секторі України вимагає комплексного підходу та залучення широкого кола учасників. Впровадження єдиної методології сприятиме підвищенню якості фінансової звітності, забезпеченню її достовірності та порівняності, а також поліпшенню управління державними фінансами.

Неоднорідна структура та специфіка діяльності суб'єктів державного сектора в Україні вимагає врахування специфіки різних галузей державного сектору при розробці єдиної методології, що можливо реалізувати шляхом проходження кількох послідовних етапів:

– ідентифікація галузевих особливостей: провести аналіз специфіки різних галузей державного сектору (освіта, охорона здоров'я, оборона тощо); визначити ключові особливості та вимоги до обліку та звітності в кожній галузі;

– розробка галузевих стандартів: розробити галузеві стандарти обліку та звітності, які будуть враховувати специфіку кожної галузі; забезпечити їхню відповідність загальним принципам та підходам до формування облікової політики;

– використання модульного підходу до розробка єдиної методології, що передбачає створення базових модулів обліку та звітності, які можуть бути адаптовані до специфіки різних галузей; забезпечення можливості додавання або зміни модулів відповідно до потреб конкретної сфери;

– галузеві особливості обліку активів та зобов'язань: врахування галузевих особливостей обліку активів та зобов'язань;

– галузеві особливості обліку доходів та витрат;

– врахування галузевих особливостей обліку доходів та витрат;

– консультації з галузевими експертами: провести консультації з галузевими експертами та представниками відповідних міністерств та відомств; забезпечити їхню участь у розробці галузевих стандартів та модулів обліку та звітності;

– тестування та впровадження: провести тестування галузевих стандартів та модулів обліку та звітності на пілотних підприємствах; забезпечити їхнє впровадження та дотримання всіма суб’єктами державного сектора відповідної галузі.

Врахування специфіки різних галузей державного сектору при розробці єдиної методології обліку та звітності є важливим завданням, яке вимагає комплексного підходу та залучення широкого кола учасників. Використання модульного підходу, галузевих стандартів та консультацій з галузевими експертами сприятиме створенню ефективної та релевантної системи обліку та звітності для державного сектору України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідженням було встановлено, що термін «державний сектор» має різне трактування, але загалом він визначається як сукупність підприємств, організацій та установ, що належать державі. Бухгалтерський облік і контроль у державному секторі виступають як базові елементи системи управління державними фінансами, забезпечуючи інформаційну підтримку для прийняття рішень щодо використання державних коштів та ресурсів.

Бухгалтерський облік у державному секторі - це широка система, яка охоплює різні типи державних організацій, у тому числі й комерційні підприємства. Бухгалтерський облік у бюджетних установах - це вузький, більш регламентований напрям, що стосується лише організацій, які фінансуються з бюджету та не мають на меті отримання прибутку. Спільними рисами бухгалтерського обліку в державному секторі та у бюджетних установах є вимоги до складання фінансової звітності та дотримання законодавства щодо бухгалтерського обліку. Відмінними рисами бухгалтерського обліку в державному секторі та у бюджетних установах є різні підходи до оцінки активів та зобов'язань, а також різні вимоги до розкриття інформації у фінансовій звітності.

Облікова політика суб’єкта державного сектору є одним із головних компонентів бухгалтерського обліку в державному секторі, визначаючи підходи до обліку та звітності. Вона є важливим документом, який визначає основні принципи, методи та процедури бухгалтерського обліку та звітності. Змістовна структура облікової політики залежить від вимог законодавства, стандартів бухгалтерського обліку та специфіки діяльності суб’єкту. Облікова політика повинна відповідати вимогам законодавства, забезпечувати повноту та достовірність інформації, своєчасність та порівнянність інформації за різні періоди часу.

Проблеми формування та використання облікової політики суб'єктів державного сектора України полягають у відсутності єдиної методології формування облікової політики, низькій кваліфікації працівників бухгалтерських служб та недостатньому фінансуванні. Вирішення проблем вимагає комплексного підходу, який включає розробку єдиної методології формування облікової політики, підвищення кваліфікації працівників бухгалтерських служб, удосконалення системи контролю та забезпечення достатнього фінансування.

Запропоновані етапи розробки та впровадження єдиної методології формування облікової політики в державному секторі України сприятиме підвищенню якості фінансової звітності, забезпеченню її достовірності та порівняності, а також поліпшенню управління державними фінансами.

Перспективи подальших досліджень у цій галузі полягають у розробці практичних рекомендацій щодо впровадження єдиної методології формування облікової політики в державному секторі України та оцінці її ефективності у підвищенні якості фінансової звітності та поліпшенні управління державними фінансами.

Список літератури

1. Бардаш С.В., Свірко С.В., Краєвський В.М. Загальна концепція організації бухгалтерського обліку суб'єктів державного сектору. *Український економічний часопис*. Випуск 2. 2023. С.10-16.
2. Державний сектор – Вікіпедія. URL: https://surl.lu/lnqkbu (дата звернення 12.10.2025)
3. Державний сектор в економіці - Енциклопедія сучасної України. державний сектор в економіці. URL: https://www.clipr.cc/wZ16s (дата звернення 12.10.2025)
4. Канєва Т.В., Шевченко С.О. Облікова політика суб'єктів державного сектору економіки України. *Економіка і управління. Економічний вісник університету*. 2015. Випуск № 27/1. С.77-81.
5. Кулик В.А. Облікова політика підприємства: набутий досвід та перспективи розвитку: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2014. с. 373.
6. Методичні рекомендації щодо облікової політики суб'єкта державного сектору: Наказ Міністерства фінансів України від 23.01.2015 р. № 11.
7. Наказ Міністерства фінансів України від 22 грудня 2025 року №644. URL: https://surl.li/hybmmc (дата звернення 12.10.2025)
8. Писарчук О. В., Кудіна О.М., Тютлікова В.В. Проблемні аспекти формування облікової політики суб'єкта державного сектору. URL: https://surl.li/rimfij (дата звернення 12.10.2025)
9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.99 № 996-XIV. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення 12.10.2025)
10. Про затвердження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі : Наказ Мінфін України від 24.12.2010 № 1629. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/ show/z0087-11/ed20120518 (дата звернення 12.10.2025)
11. Смірнова І.В., Смірнова Н.В., Олейніченко Д.О. Особливості використання облікової політики в системі управління. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки,* № 12(45), 2024 рік. Кропивницький: ЦНТУ. С. 142-153. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).319-329
12. Стратегія модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі до 2025 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-uhvaliv-strategiyu-modernizaciyi-sistemi-buhobliku-ta-finzvitnosti-v-derzhsektori-do-2025-roku (дата звернення 12.10.2025)
13. Шалімова Н.С., Смірнова І.В., Смірнова Н.В. Вплив елементів облікової політики на формування показників фінансової звітності бюджетних установ. *Ефективна економіка.* 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7970 (дата звернення 12.10.2025)

References

1. Bardash, S.V., Svirko, S.V., & Kraievskyi V.M. (2023). General concept of accounting organization of public sector entities. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, 2, 10-16 [in Ukrainian].
2. Public sector - Wikipedia. https://surl.lu/lnqkbu [in Ukrainian].
3. Public sector in the economy - Encyclopedia of modern Ukraine. public sector in the economy. https://www.clipr.cc/wZ16s [in Ukrainian].
4. Kanieva, T.V., Shevchenko, S.O. (2015). Accounting policy of public sector entities of the economy of Ukraine. *Ekonomika i upravlinnia. Ekonomichnyi visnyk universytetu*, № 27/1, 77-81 [in Ukrainian].

5. Kulyk, V.A. (2014). *Accounting policy of the enterprise: acquired experience and development prospects*: monograph, Poltava: RVV PUET [in Ukrainian].
6. Order of the Ministry of Finance of Ukraine. On approval of Methodological recommendations on the accounting policy of a public sector entity № 11. (2015, January 23) [in Ukrainian].
7. Order of the Ministry of Finance of Ukraine № 644. (2025, December 22). https://surl.li/hybmmc [in Ukrainian].
8. Pysarchuk, O.V., Kudina, O. M., & Tiutlikova, V. V. (2015). Problematic aspects of forming the accounting policy of a public sector entity. https://surl.li/rimfij [in Ukrainian].
9. Law of Ukraine on accounting and financial reporting in Ukraine № 996-XIV. (1999, July 07). http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14 [in Ukrainian].
10. Order of the Ministry of Finance of Ukraine. On approval of national accounting regulations (standards) in the public sector № 1629. (2010, December 24). http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0087-11/ed20120518 [in Ukrainian].
11. Smirnova, I.V., Smirnova, N.V., & Oleinichenko, D.O. (2024). Peculiarities of using accounting policies in the management system. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 12(45), 142-153. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).319-329.
12. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine on approval of Strategy for Modernizing the Accounting and Financial Reporting System in the Public Sector by 2025 № 437. (2018, June 20). https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-uhvaliv-strategiyu-modernizaciyi-sistemi-buhobliku-ta-finzvitnosti-v-derzhsektori-do-2025-roku [in Ukrainian].
13. Shalimova, N.S., Smirnova, I.V., & Smirnova, N.V. (2020). The Influence of Accounting Policy Elements on the Formation of Financial Reporting Indicators of Budgetary Institutions. *Efektyvna ekonomika*, 1. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7970 [in Ukrainian].

Iryna Smirnova, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences**)**
Nadiia Smirnova, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Denys Oleinichenko, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Features of the formation and use of accounting policies of public sector entities

In the current economic environment, public sector entities play an important role in ensuring the country's economic stability and development. Their activity, in particular, is characterized by issues in the accounting of public sector entities. The purpose of the article is to study the features and problems of the formation and use of accounting policy of public sector entities and to develop recommendations for its improvement. In the course of the research, methods of analyzing legislative and regulatory documents, studying scientific literature, analyzing the practices of formation and use of accounting policies of public sector entities, as well as methods of induction, deduction, and a systems approach were used to develop recommendations for improving the accounting policies of public sector entities.

The interpretation of the terms 'public sector' and 'public sector in the economy' has been studied. The importance of public finance management has been analyzed. Accounting in the public sector has been defined as a component of information support, which is a fundamental element of the public finance management system. The features of accounting in the public sector have been systematized. The common and distinctive characteristics of accounting in the public sector of the economy and in budgetary institutions have been examined. It has been determined that one of the main components of accounting in the public sector is the accounting policy of a public sector entity. The influence of specific aspects of a public sector entity’s activity on the choice of accounting methods has been summarized. The problems of forming and using the accounting policy of public sector entities in Ukraine have been investigated.

It has been proven that addressing the issues of forming and implementing accounting policies for public sector entities in Ukraine requires a comprehensive approach, which includes developing a unified methodology for forming accounting policies, enhancing the qualifications of accounting staff, improving the control system, and ensuring adequate funding. The stages of developing and implementing a unified methodology for forming accounting policies in Ukraine's public sector have been proposed. The implementation of a unified methodology will contribute to improving the quality of financial reporting, ensuring its reliability and comparability, as well as enhancing public financial management

public sector, public sector entity, public finance management, information support, accounting, accounting policy

Одержано (Received) 12.10.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 23.10.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

УДК 657.1/.6:336.71 **JEL Classification: M54, M21, M42**
DOI:https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).316-330

Н. С. Шалімова, проф., д-р. екон. наук
І. В. Смірнова, доц., канд. екон. наук
Н. В. Смірнова, доц., канд. екон. наук
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Механізми протидії шахрайству в сфері кредитування в системі обліково-аналітичного забезпечення

Сьогодні існує об'єктивна необхідність у розробці науково обґрунтованої концепції механізмів протидії шахрайству в сфері кредитування, інтегрованих у систему обліково-аналітичного забезпечення банківських установ, що дозволить підвищити якість кредитного портфеля, мінімізувати фінансові втрати та сприятиме зміцненню фінансової стабільності банківського сектору України. Мета написання статті полягає в обґрунтуванні та розробці комплексної системи механізмів протидії шахрайству в сфері кредитування на основі удосконалення обліково-аналітичного забезпечення.

Систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності кредитного шахрайства. Запропоновано класифікацію форм кредитного шахрайства. Ідентифіковано основні причини виникнення кредитного шахрайства. Класифіковано види протидії кредитному шахрайству. Обґрунтовано авторське визначення обліково-аналітичного забезпечення протидії кредитному шахрайству. Виокремлено структурні компоненти обліково-аналітичного забезпечення. Узагальнено перелік основних структурних компонентів обліково-аналітичного забезпечення протидії кредитному шахрайству. Досліджено питання співвідношення внутрішнього контролю та комплаєнсу. Розроблено концептуальну модель механізмів протидії шахрайству, інтегрованих у систему обліково-аналітичного забезпечення.

Доведено, що сучасні виклики у сфері кредитного шахрайства вимагають системного підходу до удосконалення обліково-аналітичного забезпечення, що має охоплювати технологічні, методологічні та організаційні аспекти. Необхідним є створення багатовимірної системи ключових індикаторів ризику шахрайства, які автоматично розраховуються на основі облікових даних та порівнюються з динамічними пороговими значеннями, що коригуються залежно від сегменту ринку, типу продукту та макроекономічної ситуації. Комплексне використання облікових, аналітичних, організаційних і технологічних механізмів дозволяє сформувати ефективну, багаторівневу та стійку систему протидії шахрайству у сфері кредитування, де кожен компонент посилює дію іншого, створюючи єдиний захисний контур.

шахрайство, кредитування, обліково-аналітичне забезпечення, облік, внутрішній контроль, комплаєнс, економічна безпека, протидія шахрайству

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку фінансового сектору та активної цифровізації банківських послуг проблема шахрайства у сфері кредитування набуває особливої актуальності, що зумовлено глибинними трансформаціями самих механізмів надання фінансових ресурсів та зміною профілю ризиків. Розширення доступу до фінансових ресурсів, спрощення процедур отримання кредитів, поява онлайн-кредитування та автоматизованих систем обробки даних створюють нові ризики для фінансових установ, оскільки традиційні методи контролю та верифікації часто відстають від швидкості та складності сучасних шахрайських схем.

За даними Національного банку України, збитки від кредитного шахрайства щорічно становлять мільярди гривень, що негативно впливає на фінансову стійкість банківських установ, знижує довіру до кредитної системи та гальмує економічне зростання держави. Шахрайські операції у кредитній сфері призводять не лише до прямих фінансових втрат та зростання проблемної заборгованості, але й викликають серйозні системні наслідки, такі як зниження ліквідності установ, зростання вартості кредитних ресурсів для доброякісних позичальників та структурне погіршення довіри клієнтів до банківської системи в цілому, що загрожує фінансовій стабільності. У зв’язку з цим

© Н. С. Шалімова, І. В. Смірнова, Н. В. Смірнова, 2025

важливого значення набуває формування ефективної, багаторівневої та адаптивної системи обліково-аналітичного забезпечення, яка дозволяє не лише своєчасно виявляти ризики та комплексно запобігає шахрайським діям шляхом інтеграції даних, аналітичних моделей і процедурних контролів.

Проблема протидії шахрайству в кредитній сфері сьогодні набуває особливої актуальності саме в контексті недосконалості системи обліково-аналітичного забезпечення банківських установ. Існуюча практика формування облікової інформації про кредитні операції орієнтована переважно на відображення фактів господарської діяльності та складання фінансової звітності, тоді як потенціал облікової системи для виявлення та попередження шахрайства використовується фрагментарно. Методологія бухгалтерського обліку кредитних операцій не передбачає спеціальних аналітичних розрізів та показників, які б дозволяли систематично відстежувати індикатори шахрайства на етапах оцінки кредитоспроможності позичальника, видачі кредиту, супроводження кредитної угоди та стягнення заборгованості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика протидії шахрайству в кредитній сфері та роль обліково-аналітичного забезпечення в цьому процесі привертає увагу вітчизняних науковців. Так, значний внесок у розуміння ролі обліково-аналітичного забезпечення як механізму протидії кредитному шахрайству належить Коваленко І. В. [2], яка обґрунтувала необхідність формування спеціалізованої інформаційної бази в системі бухгалтерського обліку для виявлення шахрайських операцій. Дослідниця акцентує увагу на тому, що традиційна облікова система банків не адаптована до систематичного моніторингу індикаторів шахрайства, що вимагає розробки нових методологічних підходів до організації аналітичного обліку кредитних операцій.

Питання інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління фінансово-кредитних установ розглянуто Колесніченко А. С. [3], яка досліджує роль обліку і звітності у формуванні ефективної інформаційної основи для управлінських рішень. Авторка наголошує на важливості структурування облікової інформації таким чином, щоб забезпечити можливість багатовимірного аналізу операцій та виявлення аномалій. Однак у роботі не конкретизовано специфіку обліково-аналітичних процедур саме в контексті протидії шахрайству.

Значний інтерес представляє дослідження Волкової А. Г., Данік Н. В., Колеватової А. В. [1], присвячене внутрішньому аудиту як засобу протидії шахрайству в банках. Автори обґрунтовують необхідність використання ризик-орієнтованого підходу в аудиторських процедурах та наголошують на важливості інтеграції функцій внутрішнього аудиту із системою бухгалтерського обліку. Проте дослідження зосереджене переважно на контрольних, а не на превентивних можливостях обліково-аналітичної системи.

Крівцова Т. О. [4] розкриває сутність і зміст організації внутрішнього контролю кредитних операцій банку, акцентуючи увагу на процедурах перевірки достовірності документів та оцінки кредитних ризиків. Авторка підкреслює роль облікової документації в системі контролю, однак не розглядає можливості використання аналітичних інструментів для виявлення нетипових операційних моделей, характерних для шахрайських схем.

Проблематика управління кредитними ризиками як складової фінансової безпеки досліджена Тимошенко Ю. О. [6], яка розглядає систему ризик-менеджменту в банківських установах. Хоча робота охоплює широкий спектр кредитних ризиків, обліково-аналітичні аспекти їх ідентифікації розкрито фрагментарно, без деталізації конкретних методик формування інформаційної бази для виявлення шахрайства.

Чайковський Я. [7] аналізує методологію оцінки кредитоспроможності

позичальника банківської установи, зосереджуючись на фінансових показниках та коефіцієнтах. Дослідження демонструє традиційний підхід до аналізу кредитоспроможності, проте не враховує можливості маніпулювання фінансовою звітністю позичальників та необхідність верифікації облікових даних через альтернативні джерела інформації.

Актуальні питання застосування цифрових технологій у фінансовому моніторингу порушує Щербатих Д. [8], досліджуючи дистанційну ідентифікацію та верифікацію клієнтів. Автор обґрунтовує необхідність інтеграції цифрових інструментів у систему протидії шахрайству, проте обліково-аналітичні аспекти фіксації та опрацювання інформації, отриманої через цифрові канали, залишаються поза межами дослідження.

Отже, аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених свідчить, що питання протидії шахрайству розглядаються переважно з позицій фінансового менеджменту, ризик-менеджменту або кримінального права, тоді як обліково-аналітичний аспект проблеми залишається недостатньо дослідженим.

Узагальнюючи результати аналізу наукових публікацій, слід констатувати, що в україномовній науковій літературі відсутні комплексні дослідження, які б систематизували механізми протидії шахрайству саме через призму обліково-аналітичного забезпечення. Більшість праць розглядають окремі аспекти проблеми - контроль, аудит, ризик-менеджмент, оцінку кредитоспроможності - не інтегруючи їх у цілісну систему обліково-аналітичного забезпечення антишахрайської діяльності. Не розроблено методології формування спеціалізованих аналітичних розрізів обліку кредитних операцій, системи індикаторів раннього виявлення шахрайства, процедур інтеграції облікової інформації з іншими джерелами даних для комплексного аналізу підозрілих операцій. Не розроблено науково обґрунтованих підходів до формування облікової інформації, яка б забезпечувала ефективний моніторинг індикаторів шахрайства на всіх етапах кредитного процесу.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність у розробці науково обґрунтованої концепції механізмів протидії шахрайству в сфері кредитування, інтегрованих у систему обліково-аналітичного забезпечення банківських установ, що дозволить підвищити якість кредитного портфеля, мінімізувати фінансові втрати та сприятиме зміцненню фінансової стабільності банківського сектору України.

Постановка завдання. Мета написання статті полягає в обґрунтуванні та розробці комплексної системи механізмів протидії шахрайству в сфері кредитування на основі удосконалення обліково-аналітичного забезпечення. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **задачі:** класифікувати сутність, види, причини виникнення та види протидії кредитному шахрайству; систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності обліково-аналітичного забезпечення протидії кредитному шахрайству та ідентифікувати його основні структурні компоненти в системі управління кредитною діяльністю; обґрунтувати методичні підходи до удосконалення механізмів протидії шахрайству в сфері кредитування на основі розвитку обліково-аналітичного забезпечення.

Основний текст. Шахрайство у сфері кредитування є складним соціально-економічним явищем, яке поєднує правові, фінансові та організаційні аспекти, формуючи багатовимірну загрозу для цілісності фінансової системи. Воно проявляється у навмисному введенні фінансової установи в оману з метою незаконного отримання кредитних коштів або уникнення виконання зобов’язань щодо їх повернення, причому методи та технології таких дій постійно розвиваються, адаптуючись до нових вимог безпеки та регуляторних бар’єрів.

Найбільш поширені форми кредитного шахрайства представлені у табл. 1. Усі ці

форми нерідко переплітаються, утворюючи складні багаторівневі схеми, які можуть тривалий час залишатися непомітними для традиційних методів контролю, що підкреслює критичну потребу у створенні інтелектуальних обліково-аналітичних систем, здатних виявляти не лише очевидні порушення, але й складні паттерни та аномальні зв'язки, що вказують на потенційно шахрайську діяльність на ранніх стадіях її здійснення.

Таблиця 1 - Класифікація найбільш поширених форм кредитного шахрайства

Тип шахрайства	Опис	Типові ознаки
Шахрайство з особистістю	Використання викрадених або підроблених документів	Крадіжка паспортів, фальшиві довідки про доходи, підроблені ІПН
Дружнє шахрайство	Особа навмисно не повертає кредит, не маючи наміру це робити з самого початку	Надання завідомо неправдивих відомостей про наміри, швидке зникнення після отримання коштів
Шахрайство третьої сторони	Злочинці оформлюють кредит від імені іншої особи без її відома	Повна підробка документів, використання викрадених персональних даних
Синтетичне шахрайство	Створення фальшивої ідентичності з комбінації реальних і вигаданих даних	Реальний ІПН + вигадане ім'я, комбінація даних різних осіб
Внутрішнє шахрайство	Співробітники банку зловживають службовим становищем	Схвалення фіктивних заявок, маніпуляції з документами, витік даних клієнтів
Шахрайство з рефінансуванням	Отримання декількох кредитів в різних установах на одну заставу	Приховування інформації про існуючі кредити, множинні застави майна
Шахрайство при банкрутстві	Отримання максимальних кредитів перед оголошенням банкрутства	Різке збільшення кредитних зобов'язань, виведення активів
Шахрайство з мікрокредитами	Масове оформлення невеликих кредитів без наміру повернення	Одночасні заявки в багатьох банках, використання короткострокових SIM-карт

Джерело: узагальнено авторами

Причини виникнення кредитного шахрайства можуть бути різноманітними і значно посилюються в умовах сучасних викликів: недосконаліть системи внутрішнього контролю, яка часто проявляється у фрагментованості ІТ-рішень, відсутності єдиного інтегрованого простору даних та неефективному розподілі функцій між підрозділами, що створює сліпі зони для шахраїв, активність яких значно зросла в період воєнного стану. Це нерозривно пов'язано з недостатнім рівнем перевірки клієнтів, коли процедури носять формальний характер, а верифікація документів і джерел доходу ускладнена через масові переміщення населення, втрату документів або зміну місця роботи, і не поширюється на глибинний аналіз поведінкових факторів та цифрового сліду потенційного позичальника в нових реаліях [2].

Недоліки в організації бухгалтерського обліку кредитних операцій, такі як затримки у відображенні операцій через перебої в роботі, недостатня деталізація аналітичних розрізів або відсутність автоматизованого звірки між операційними та обліковими даними, значно ускладнюють оперативне виявлення невідповідностей в умовах стресу та підвищених операційних ризиків. У таких умовах фінансові установи повинні приділяти особливу увагу не тільки проблемам, але й цілісному стратегічному створенню системи запобігання шахрайству, що ґрунтується на комплексному використанні облікових, аналітичних і контрольних інструментів, інтегрованих в єдиний контур управління ризиками, де дані з бухгалтерського, операційного та управлінського обліку стають фундаментом для передових аналітичних моделей та основою для формування превентивних бар'єрів, адаптованих до нових викликів воєнного часу та відновлення економіки [2].

Протидія кредитному шахрайству - це комплекс заходів, процедур і механізмів, спрямованих на запобігання, виявлення та припинення шахрайських дій при наданні

кредитних послуг. Класифікація видів протидії кредитному шахрайству представлена у табл. 2.

Таблиця 2 - Класифікація видів протидії кредитному шахрайству

Крите-рій	Вид протидії	Характеристика
За часом виявлення	превентивна (попереджувальна)	Запобігання шахрайству до його здійснення через аналіз ризиків, навчання персоналу, впровадження захисних технологій
	детективна (виявляюча)	Виявлення шахрайства в момент здійснення або відразу після через моніторинг транзакцій, перевірку заявок
	репресивна (каральна)	Реагування після виявлення через судові позови, кримінальне переслідування, стягнення боргів
За рівнем застосування	стратегічна	Довгострокові заходи на рівні політики організації, розробка стандартів, створення антифрод-підрозділів
	тактична	Конкретні процедури перевірки клієнтів, системи скорингу, методики аналізу документів
	оперативна	Щоденні заходи контролю, моніторинг транзакцій, робота з підозрілими випадками
За методами	технологічна	Використання IT-систем: fraud detection, машинне навчання, біометрія, AI-аналіз
	процедурна	Встановлення чітких процедур ідентифікації, верифікації, схвалення кредитів
	організаційна	Створення спеціалізованих підрозділів, розподіл відповідальності, внутрішній контроль
	інформаційна	Обмін даними між фінустановами, використання кредитних бюро, чорних списків
За суб'єктами	внутрішня	Заходи самої фінансової установи: служба безпеки, комплаєнс, внутрішній аудит
	зовнішня	Взаємодія з правоохоронними органами, регуляторами, іншими банками
	колективна	Участь в галузевих ініціативах, асоціаціях по боротьбі з шахрайством
За об'єктами	клієнтоорієнтована	Перевірка позичальників: KYC процедури, скоринг, верифікація даних
	персоналоорієнтована	Контроль співробітників, запобігання внутрішньому шахрайству
	процесоорієнтована	Захист кредитних процесів, документообігу, інформаційних систем
За масштабом	індивідуальна	Робота з окремими випадками, персональна перевірка клієнтів
	масова (автоматизована)	Автоматичний аналіз великих обсягів даних, скоринг всіх заявок

Джерело: узагальнено авторами

Фундаментальною основою для ефективної протидії кредитному шахрайству саме і є обліково-аналітичне забезпечення, оскільки саме системний облік кредитних операцій, формування достовірної звітності та глибокий аналіз фінансових показників дозволяють виявляти аномалії, відхилення від нормативних значень та підозрілі патерни поведінки позичальників. Інтеграція облікових даних про кредитний портфель, історію платежів, забезпечення та фінансовий стан клієнтів з аналітичними інструментами створює інформаційну базу для прийняття обґрунтованих рішень щодо ризиків, а також забезпечує документальне підтвердження шахрайських дій для подальшого судового переслідування, тоді як недоліки в обліково-аналітичному забезпеченні призводять до неможливості своєчасного виявлення шахрайства та значних фінансових втрат кредитної установи.

Слід зазначити, що на сьогодні не сформовано єдиного визначення поняття «обліково-аналітичне забезпечення». Перша група науковців розглядає його як сукупність процесів або просто процес організації обліку та за його допомогою – підготовку, оцінювання та аналіз отриманої інформації, а також забезпечення її

необхідної кількості та якості для прийняття правильних управлінських рішень. Отже, розглядають його як процес забезпечення системи управління відповідною кількістю необхідної якісної та своєчасної інформації. Інші науковці розглядають його як систему, як набір специфічних засобів і методів організації обліку, пов'язаних із збиранням, реєструванням, узагальненням, накопиченням, переданням та аналізом отриманої інформації з огляду на управлінські потреби [5]. Крім того, існує ще й функціональний підхід, за яким обліково-аналітичне забезпечення є системою інформаційного забезпечення управління, яка інтегрує облікові процедури (фіксацію господарських операцій) з аналітичними процедурами (оцінкою, порівнянням, моделюванням) для формування релевантної інформації.

На нашу думку, обліково-аналітичне забезпечення - це комплексна система збору, реєстрації, узагальнення, обробки, аналізу та інтерпретації облікової інформації, що формується через взаємопов'язані процеси бухгалтерського, управлінського, податкового обліку та економічного аналізу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Обліково-аналітичне забезпечення кредитної діяльності є комплексною інформаційною основою управління фінансовими операціями, яка виступає як система взаємопов'язаних даних, процедур та технологічних рішень. Воно включає сукупність методів бухгалтерського обліку, економічного аналізу, внутрішнього контролю та інформаційних технологій, які забезпечують формування достовірної, своєчасної та релевантної інформації про кредитні операції на всіх стадіях їх існування.

Перелік основних структурних компонентів обліково-аналітичного забезпечення протидії кредитному шахрайству представлено на рис. 1.

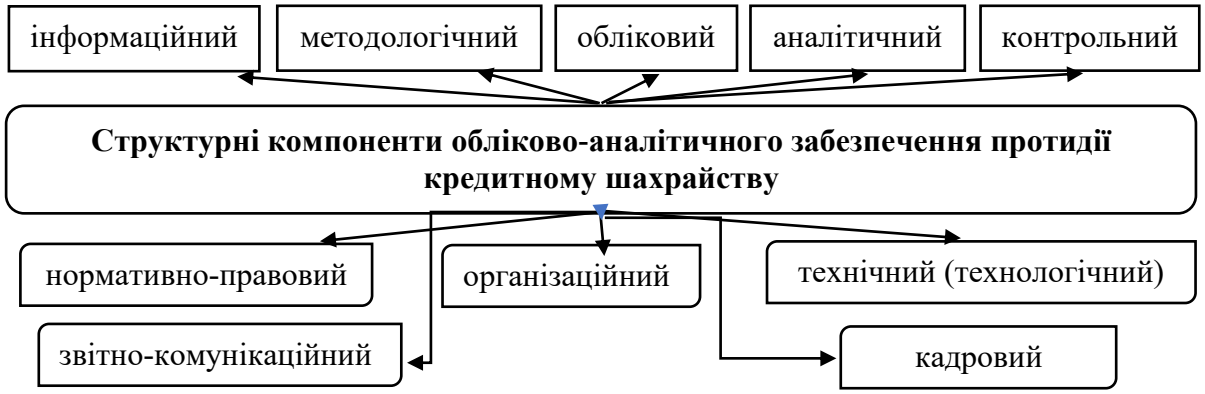

Рисунок 1 - Структурні компоненти обліково-аналітичного забезпечення протидії кредитному шахрайству

Джерело: побудовано авторами

Інформаційний компонент охоплює сукупність внутрішніх та зовнішніх джерел даних про позичальників, кредитні операції, забезпечення, а також інформацію з кредитних бюро, державних реєстрів та баз даних про шахраїв. Забезпечує формування повної та достовірної інформаційної бази для прийняття рішень про надання кредитів та виявлення потенційних ризиків.

Методологічний компонент включає принципи, стандарти, методики та алгоритми обліку кредитних операцій, оцінки кредитоспроможності, скорингу, ідентифікації клієнтів та виявлення шахрайських схем. Визначає єдині підходи до класифікації ризиків, формування резервів та документування кредитних процесів відповідно до міжнародних і національних стандартів.

Бухгалтерський облік відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості та

юридичної обґрунтованості кредитної діяльності, оскільки дозволяє фіксувати в хронологічній та систематичній послідовності всі етапи кредитного процесу, створюючи таким чином документально підтверджену історію кожної операції. Систематизація та узагальнення облікової інформації в рамках рахунків, регістрів та звітних форм створюють структуровану основу для подальшого аналізу та контролю, трансформуючи транзакційні записи в інформаційні ресурси. Однак сучасна роль цього забезпечення виходить далеко за рамки пасивної фіксації фактів; воно перетворюється на активну систему моніторингу, де дані бухгалтерського обліку в реальному часі інтегруються з операційними даними з CRM-систем, скорингових модулів та зовнішніх джерел, таких як кредитні бюро або державні реєстри, формуючи панорамну картину ризиків [3].

Аналітична складова обліково-аналітичного забезпечення дозволяє здійснювати глибинну та багаторівневу оцінку кредитоспроможності позичальників, виходячи за межі стандартних анкетних даних до аналізу альтернативних джерел інформації та поведінкових паттернів. Вона ж є фундаментом для визначення обґрунтованого рівня ризику кожної кредитної операції, враховуючи як мікровпливи, пов’язані з конкретним клієнтом, так і макроекономічні тренди, що формують середовище. Аналітичні процедури, завдяки налаштованим алертам і безперервному скануванню транзакцій, дозволяють своєчасно виявляти навіть найменш очевидні нетипові операції, такі як кругова оборотність коштів між пов’язаними позичальниками, невідповідності у динаміці фінансових показників, що свідчать про навмисне приховування реального стану справ, і підозрілі зміни у поведінці позичальників, наприклад, раптове припинення ділових контактів або зміна реквізитів для погашення в останній момент [7].

Важливим та системоутворюючим компонентом системи протидії шахрайству є внутрішній контроль, який забезпечує комплексну перевірку законності, доцільності та правильності здійснення кредитних операцій на всіх етапах їх життєвого циклу. У контексті концептуальних моделей особливо важливим є застосування COSO Internal Control – Integrated Framework [10]. Ця модель охоплює п’ять взаємопов’язаних компонентів: контрольне середовище, оцінку ризиків, контрольні заходи, інформацію та комунікацію, а також моніторинг. Для учасників закупівель таке структурування дозволяє вибудувати чіткі процедури перевірки достовірності документів, кваліфікації, цінових розрахунків і строків подання пропозицій. Підхід COSO забезпечує системність та контрольованість усіх етапів тендерного циклу. Доречною є й Three Lines Model [13], оновлена Міжнародним інститутом внутрішніх аудиторів у 2020 році.

Ефективна та життєздатна система внутрішнього контролю передбачає не тільки формальний, але й реально діючий чіткий розподіл обов’язків і повноважень між працівниками, заснований на принципах несумісності функцій, що унеможливлює концентрацію критичних операцій в одних руках і створює систему стримувань та противаг. Вона також включає регламентовані та технологічно підтримувані процедури перевірки документів, що сьогодні посилюються за рахунок цифрових технологій, таких як автоматизована верифікація підписів, зіставлення даних із державними реєстрами в онлайн-режимі та біометрична аутентифікація. Система контролю за виконанням кредитних договорів та регулярний моніторинг кредитного портфеля перетворюються з періодичних звітних заходів на безперервний процес, за допомогою якого відстежуються не тільки платежі, але й зміни в кредитному рейтингу позичальників, судові позови проти них та зміни у їх бізнес-середовищі. Такий глибоко інтегрований підхід дозволяє мінімізувати ризик зловживань як з боку клієнтів, які можуть намагатися скористатися прогалинами в контролях, так і з боку працівників фінансових установ, які, маючи службовий доступ, можуть бути спокушені до участі у

внутрішніх схемах. Внутрішній контроль, як основа ділової етики та комплаєнсу, також забезпечує своєчасне виявлення технічних помилок у бухгалтерському обліку, запобігає навмисному чи ненавмисному викривленню фінансової інформації шляхом автоматичної звірки даних між різними операційними системами та обліковими регістрами, тим самим гарантуючи цілісність та достовірність звітності, яка є критичною для прийняття управлінських рішень та зовнішнього аудиту [4].

Сьогодні актуальним питанням є впровадження систем комплаєнсу, рекомендації щодо яких містяться в міжнародних стандартах з комплаєнсу **(**ISO 37301:2021 Compliance Management Systems [11]) та антикорупційних стандартах **(**ISO 37001:2025 Anti-bribery Management Systems [12])**,** які встановлюють засади впровадження процедур запобігання неправомірній поведінці при взаємодії з контрагентами, в тому числі і в сфері кредитування. Необхідно відмітити, що питання співвідношення внутрішнього контролю та комплаєнсу належить до складних і багатовимірних категорій сучасного управління, оскільки обидві системи спрямовані на забезпечення належного функціонування організації, дотримання вимог законодавства та зниження ризиків. У традиційній інституційній логіці внутрішній контроль розглядається як ширша управлінська система, що охоплює всі процеси організації, у яких можливе виникнення ризиків або відхилень від установлених норм. У цьому контексті комплаєнс постає як один із об'єктів внутрішнього контролю, оскільки його основне завдання - забезпечення відповідності діяльності підприємства зовнішнім регуляціям, внутрішнім політикам, етичним нормам та стандартам корпоративного управління. Дотримання таких вимог може бути перевірене, оцінене та підтверджене засобами внутрішнього контролю, який виконує функцію незалежного інструмента виявлення порушень і запобігання негативним наслідкам. Водночас, у сучасних моделях управління комплаєнс розглядається не лише як об'єкт контролю, а і як невід'ємна частина самої системи внутрішнього контролю.

У загальному вигляді можна виділити три моделей співвідношення комплаєнсу та внутрішнього контролю:

– комплаєнс як об'єкт внутрішнього контролю (класична модель);

– комплаєнс як складова внутрішнього контролю (інтегрована модель);

– комплаєнс як надсистема, що координує внутрішній контроль (розширена корпоративна модель).

Порівняльний аналіз моделей співвідношення комплаєнсу та внутрішнього контролю представлена у табл. 3.

На нашу думку, комплаєнс і внутрішній контроль не є ієрархічно підпорядкованими один одному категоріями. Їхнє співвідношення визначається концептуальною моделлю управління, прийнятою в організації. У нормативно-правовій логіці комплаєнс виступає сферою, що підлягає внутрішньому контролю; у процедурно-методологічній - частиною внутрішнього контролю; у розширеній корпоративній моделі - системою, що координує контрольні механізми.

Значну та незалежну роль у запобіганні кредитному шахрайству відіграє внутрішній аудит, який здійснює об'єктивну та систематичну оцінку не лише формальної наявності, але й реальної ефективності системи управління ризиками, бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю. Внутрішній аудит, будучи незалежним від операційного менеджменту, сприяє підвищенню прозорості та відповідальності діяльності фінансової установи, створюючи культуру дотримання правил та стандартів, а також безпосередньо зміцнює фінансову дисципліну через постійну загрозу виявлення порушень. Крім того, його роль еволюціонує від ретроспективного контролю до консультативної та прогностичної функції, коли аудитори, аналізуючи накопичені дані про спроби шахрайства та вразливі місця,

прогнозують потенційні нові вектори атак і беруть участь у проектуванні більш стійких процесів із самого початку, тим самим трансформуючись з арбітра минулих подій в стратегічного партнера у побудові майбутньої безпеки [1].

Таблиця 3 – Порівняний аналіз моделей співвідношення комплаєнсу та внутрішнього контролю

Критерій	Модель 1	Модель 2	Модель 3
Логіка побудови	Внутрішній контроль охоплює всі процеси організації, включаючи дотримання вимог законодавства.	Комплаєнс інтегровано в структуру внутрішнього контролю як окремий напрям і групу ризиків.	Комплаєнс задає рамки, політики та правила, у межах яких функціонує система внутрішнього контролю.
Роль комплаєнсу	Об'єкт перевірок: дотримання законодавства, правил, процедур, етики.	Елемент системи контролю: комплаєнс-ризики, контрольні процедури, політики поведінки.	Координатор усієї системи: політики, процедури, ризики, моніторинг, оцінювання ефективності.
Роль внутрішнього контролю	Домінуюча система, що перевіряє відповідність.	Система, що включає комплаєнс-функції як частину контрольного середовища.	Інструмент реалізації вимог комплаєнс-системи; підсистема у ширшому управлінському каркасі.
Фокус контрольних заходів	Виявлення порушень і відхилень від норм законодавства.	Взаємодія між ризиками, контрольними заходами та комплаєнс-вимогами.	Побудова культури доброчесності та попередження порушень на стратегічному рівні.
Управління ризиками	Ризики комплаєнсу оцінюються в загальній системі внутрішнього контролю.	Комплаєнс-ризики є окремою категорією у risk assessment.	Управління ризиками є частиною compliance governance.
Інституційне розміщення	Комплаєнс як правило не має окремої функції; відповідальність розподілена.	Комплаєнс — друга лінія захисту (Three Lines).	Комплаєнс - окрема, потужна функція; інколи - рівень Chief Compliance Officer.
Типова сфера застосування	Державний сектор, малі та середні підприємства, учасники публічних закупівель без розвинених комплаєнс-програм.	Середні й великі підприємства з формалізованими контрольними процедурами.	Великі корпорації, транснаціональні компанії, інституції з високими регуляторними вимогами.
Переваги	Простота, чіткість, зрозуміла підпорядкованість.	Баланс між нормативністю та системністю; відповідність міжнародним моделям.	Висока рівень прозорості, превентивність, стійкість до правових та етичних ризиків.
Недоліки	Комплаєнс може бути «точковим» і реактивним, залежним від контролю.	Потребує ресурсів, методологічної зрілості й налаштованої взаємодії.	Висока складність, потреба у значних організаційних і фінансових ресурсах.

Джерело: узагальнено авторами

Організаційний компонент представляє структуру підрозділів фінансової установи, що беруть участь у кредитному процесі, з чітким розподілом функцій, повноважень та відповідальності між кредитним відділом, службою безпеки, ризик-менеджментом та внутрішнім аудитом. Визначає механізми взаємодії підрозділів, процедури схвалення кредитів через кредитні комітети та систему внутрішнього контролю.

Технічний (технологічний) компонент містить автоматизовані банківські системи, спеціалізоване програмне забезпечення для fraud detection, інструменти аналізу великих даних, штучного інтелекту, машинного навчання та біометричної

ідентифікації. Забезпечує автоматизацію процесів моніторингу, швидке виявлення аномалій та підозрілих операцій у режимі реального часу.

Нормативно-правовий компонент охоплює зовнішнє законодавство (закони про банківську діяльність, кредитування, захист персональних даних) та внутрішні нормативні документи установи (кредитну політику, положення про управління ризиками, процедури протидії шахрайству). Визначає правову основу кредитних відносин, відповідальність сторін, процедури врегулювання спорів та притягнення шахраїв до відповідальності.

Звітно-комунікаційний компонент забезпечує формування внутрішньої управлінської звітності про кредитні ризики, регуляторної звітності для наглядових органів, системи алертів про підозрілі операції та звітів про виявлені випадки шахрайства. Створює канали ефективного обміну інформацією між підрозділами установи, з іншими банками, правоохоронними органами та регуляторами для оперативного реагування на загрози.

Кадровий компонент включає систему підбору, навчання, мотивації та контролю персоналу, що бере участь у кредитному процесі та протидії шахрайству, з акцентом на формування необхідних компетенцій та етичних стандартів. Передбачає регулярне підвищення кваліфікації співробітників щодо нових схем шахрайства, перевірку благонадійності працівників та повідомлення про внутрішні порушення.

Організаційні механізми протидії шахрайству передбачають цілісне та системне формування ефективної системи управління кредитними ризиками, яка інтегрує в собі не лише методи вимірювання та моніторингу, але й чіткі політики, процедури реагування та розподіл відповідальності на всіх рівнях організаційної ієрархії. Це ґрунтується на ретельній розробці внутрішніх нормативних документів, таких як регламенти кредитування, положення про ризики, кодекси етики та інструкції з безпеки, що детально описують дозволені дії, межі повноважень і алгоритми дій у випадку виявлення підозрілих операцій, створюючи нормативну основу для будь-якої діяльності. Паралельно впроваджуються стандартизовані, але гнучкі процедури перевірки клієнтів, що поєднують обов’язкові етапи з глибинним аналізом, та постійно здійснюється планове підвищення кваліфікації та фахової обізнаності персоналу через тренінги, семінари та моделювання різних шахрайських схем для вироблення навичок їх розпізнавання.

Сучасні виклики у сфері кредитного шахрайства вимагають системного підходу до удосконалення обліково-аналітичного забезпечення, що має охоплювати технологічні, методологічні та організаційні аспекти. Ключовим напрямком є впровадження інтегрованої цифрової платформи, яка об'єднує всі джерела даних про кредитні операції в єдиному інформаційному просторі з використанням технологій Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизованого виявлення аномалій у режимі реального часу.

Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення має розпочинатися з модернізації первинного обліку кредитних операцій шляхом впровадження розширеного переліку обов'язкових реквізитів, що фіксують не лише фінансові параметри угоди, але й поведінкові характеристики клієнта, цифрові сліди його активності, метадані документів та параметри комунікацій з банком. Це створить фундамент для глибокого аналітичного опрацювання та виявлення прихованих патернів шахрайської поведінки, які не можуть бути ідентифіковані при традиційних підходах до обліку.

Критично важливим є розвиток аналітичної компоненти через впровадження предиктивних моделей оцінки ризику шахрайства на етапі розгляду кредитної заявки, що базуються на комбінації традиційних скорингових методик з передовими

алгоритмами машинного навчання, включаючи нейронні мережі, випадкові леси та градієнтний бустинг. Ці моделі повинні постійно перенавчатися на основі нових даних про виявлені випадки шахрайства, забезпечуючи адаптацію до еволюції шахрайських схем та підвищення точності прогнозування.

Необхідним є створення багатовимірної системи ключових індикаторів ризику шахрайства, які автоматично розраховуються на основі облікових даних та порівнюються з динамічними пороговими значеннями, що коригуються залежно від сегменту ринку, типу продукту та макроекономічної ситуації. Така система має включати не лише фінансові коефіцієнти, але й індикатори поведінкових відхилень, такі як незвичні моделі використання кредиту, зміни в комунікаційній активності, відхилення від типового цифрового сліду клієнта.

Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення вимагає також розробки спеціалізованої управлінської звітності про ризики шахрайства, яка має формуватися автоматично на основі облікових даних та включати: карти географічного розподілу шахрайських випадків, трендовий аналіз динаміки різних типів шахрайства, аналіз ефективності заходів для різних груп клієнтів, аналіз фінансових втрат та їх структури, оцінку ROI інвестицій у протидію шахрайству. Така звітність має бути доступною в інтерактивному форматі через інформаційні панелі з можливістю деталізації від узагальнених показників до окремих операцій.

Важливим напрямком є інтеграція обліково-аналітичної системи з зовнішніми джерелами даних, включаючи кредитні бюро, державні реєстри, бази даних про санкційні списки, інформацію про судові справи та виконавчі провадження, дані з соціальних мереж та цифрових платформ. Ротаційне оцінювання інформації з множинних джерел дозволяє виявляти невідповідності між заявленими клієнтом даними та фактичною ситуацією, що є одним з найбільш ефективних методів детекції шахрайства на ранніх стадіях.

Для підвищення ефективності протидії організованому шахрайству необхідно впровадити в обліково-аналітичну систему модулі мережевого аналізу, які будують граф зв'язків між позичальниками на основі спільних реквізитів, адрес, контактних осіб, IP-адрес, пристроїв доступу та інших параметрів. Виявлення кластерів пов'язаних клієнтів з підвищеним рівнем дефолтності або підтвердженими випадками шахрайства дозволяє ідентифікувати цілі організовані групи та запобігати масштабним збиткам.

Методологічне удосконалення має включати розробку стандартизованих процедур обліку різних типів шахрайства з чіткою класифікацією, що дозволить формувати статистично значущі вибірки для аналізу, порівняльних досліджень та бенчмаркінгу з іншими установами. Необхідно також запровадити облік не лише реалізованих втрат від шахрайства, але й випадків, яких вдалось запобігти, з фіксацією підстав блокування операції, що дасть можливість оцінювати ефективність превентивних заходів та оптимізувати баланс між ризиками та клієнтським досвідом.

Організаційне удосконалення передбачає створення централізованого підрозділу з аналізу шахрайства, який консолідує аналітичні компетенції та забезпечує єдність методологічних підходів до обробки облікової інформації для цілей протидії шахрайству. Цей підрозділ має тісно взаємодіяти з відділом обліку для забезпечення якості первинних даних, з IT-департаментом для розвитку технологічної інфраструктури, зі службою безпеки для підтвердження гіпотез та з бізнес-підрозділами для впровадження аналітичних розрахунків у процеси прийняття рішень.

Нарешті, критично важливим є формування культури прийняття рішень на основі даних, коли всі рішення щодо протидії шахрайству базуються на об'єктивному аналізі облікових даних, а не на суб'єктивних оцінках або інтуїції працівників. Це вимагає систематичного навчання персоналу аналітичним методам, забезпечення

доступу до аналітичних інструментів та формування системи мотивації.

Комплексне використання облікових, аналітичних, організаційних і технологічних механізмів дозволяє сформувати ефективну, багаторівневу та стійку систему протидії шахрайству у сфері кредитування, де кожен компонент посилює дію іншого, створюючи єдиний захисний контур. Така система, щоб бути дійсно результативною, повинна функціонувати в режимі безперервного циклу моніторингу, аналізу та вдосконалення, а також демонструвати гнучкість і здатність швидко адаптуватися до постійних змін у фінансовому та технологічному середовищі, нових видів шахрайських схем та регуляторних вимог. Постійне вдосконалення методів аналізу, таких як прогнозуюче моделювання, контролю на основі даних та стратегічного управління ризиками, є не тільки бажаною практикою, але і необхідною, життєво важливою умовою забезпечення довгострокової фінансової безпеки та стабільності кредитних операцій, що захищає як активи установи, так і довіру клієнтів та інвесторів до всієї фінансової системи [6].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Шахрайство у сфері кредитування є складним соціально-економічним явищем, яке поєднує правові, фінансові та організаційні аспекти, формуючи багатовимірну загрозу для цілісності фінансової системи. Воно проявляється у навмисному введенні фінансової установи в оману з метою незаконного отримання кредитних коштів або уникнення виконання зобов’язань щодо їх повернення, причому методи та технології таких дій постійно розвиваються, адаптуючись до нових вимог безпеки та регуляторних бар’єрів. Найбільш поширеними форми кредитного шахрайства є шахрайство з особистістю, дружнє шахрайство, шахрайство третьої сторони, синтетичне шахрайство, внутрішнє шахрайство, шахрайство з рефінансуванням, шахрайство при банкрутстві, шахрайство з мікрокредитами. Усі ці форми нерідко переплітаються, утворюючи складні багаторівневі схеми, які можуть тривалий час залишатися непомітними для традиційних методів контролю, що підкреслює критичну потребу у створенні інтелектуальних обліково-аналітичних систем, здатних виявляти не лише очевидні порушення, але й складні паттерни та аномальні зв’язки, що вказують на потенційно шахрайську діяльність на ранніх стадіях її здійснення.

Протидія кредитному шахрайству - це комплекс заходів, процедур і механізмів, спрямованих на запобігання, виявлення та припинення шахрайських дій при наданні кредитних послуг. Класифікація видів протидії кредитному шахрайству передбачає їх систематизацію за часом виявлення, рівнем застосування, методами, суб'єктами, об'єктами та масштабом

Фундаментальною основою для ефективної протидії кредитному шахрайству є обліково-аналітичне забезпечення, оскільки саме системний облік кредитних операцій, формування достовірної звітності та глибокий аналіз фінансових показників дозволяють виявляти аномалії, відхилення від нормативних значень та підозрілі моделі поведінки позичальників. Інтеграція облікових даних про кредитний портфель, історію платежів, забезпечення та фінансовий стан клієнтів з аналітичними інструментами створює інформаційну базу для прийняття обґрунтованих рішень щодо ризиків, а також забезпечує документальне підтвердження шахрайських дій.

На сьогодні не сформовано єдиного визначення поняття «обліково-аналітичне забезпечення», оскільки існує щонайменше три підходи до його розуміння фахівцями: процесний, системний та функціональний. На нашу думку, обліково-аналітичне забезпечення - це комплексна система збору, реєстрації, узагальнення, обробки, аналізу та інтерпретації облікової інформації, що формується через взаємопов'язані процеси бухгалтерського, управлінського, податкового обліку та економічного аналізу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У свою чергу, обліково-аналітичне

забезпечення кредитної діяльності є комплексною інформаційною основою управління фінансовими операціями, яка виступає як система взаємопов'язаних даних, процедур та технологічних рішень. Воно включає сукупність методів бухгалтерського обліку, економічного аналізу, внутрішнього контролю та інформаційних технологій, які забезпечують формування достовірної, своєчасної та релевантної інформації про кредитні операції на всіх стадіях їх існування.

Важливим та системоутворюючим компонентом системи протидії шахрайству є внутрішній контроль. Необхідно відмітити, що питання співвідношення внутрішнього контролю та комплаєнсу належить до складних і багатовимірних категорій сучасного управління, оскільки обидві системи спрямовані на забезпечення належного функціонування організації, дотримання вимог законодавства та зниження ризиків. На наше переконання, комплаєнс і внутрішній контроль не є ієрархічно підпорядкованими один одному категоріями. їх співвідношення визначається концептуальною моделлю управління, прийнятою в організації. У нормативно-правовій логіці комплаєнс виступає сферою, що підлягає внутрішньому контролю; у процедурно-методологічній - частиною внутрішнього контролю; у розширеній корпоративній моделі - базовою системою, що координує контрольні механізми.

Сучасні виклики у сфері кредитного шахрайства вимагають системного підходу до удосконалення обліково-аналітичного забезпечення, що має охоплювати технологічні, методологічні та організаційні аспекти, комплексне використання яких дозволяє сформувати ефективну, багаторівневу та стійку систему протидії шахрайству у сфері кредитування, де кожен компонент посилює дію іншого, створюючи єдиний захисний контур. Така система, щоб бути дійсно результативною, повинна функціонувати в режимі безперервного циклу моніторингу, аналізу та вдосконалення, а також демонструвати гнучкість і здатність швидко адаптуватися до постійних змін у фінансовому та технологічному середовищі, нових видів шахрайських схем та регуляторних вимог.

Практична реалізація запропонованих механізмів протидії шахрайству в системі обліково-аналітичного забезпечення дозволить суттєво підвищити ефективність виявлення та попередження шахрайських операцій у сфері кредитування, мінімізувати фінансові втрати, покращити якість кредитного портфеля та зміцнити фінансову стабільність кредитних установ. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці галузевих стандартів обліково-аналітичного забезпечення антишахрайської діяльності, адаптованих до специфіки різних видів кредитних продуктів та сегментів кредитного ринку. Ця стаття підготовлена в рамках реалізації проєкту Erasmus+ CBHE EUComplianceM4UA [9].

Список літератури

1. Волкова А. Г., Данік Н. В., Колеватова А. В. Внутрішній аудит як засіб протидії шахрайству в банках. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 103–105. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/716 (дата звернення 10.11.2025)

2. Коваленко І. В. Обліково-аналітичне забезпечення як механізм протидії кредитному шахрайству. *Економічний часопис ЛДУВС*. 2023. № 1. С. 13-15. URL: https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/875 (дата звернення 19.11.2025)

3. Колесніченко А. С. Облік і звітність у формуванні ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління суб'єктів господарювання фінансово-кредитної та бюджетної сфери. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами.* 2017. № 12 (1224). С. 257–259. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/9f45738a-c220-4771-94e3-058085886b70 (дата звернення 3.11.2025)

4. Крівцова Т. О. Сутність і зміст організації внутрішнього контролю кредитних операцій банку. *Проблеми та перспективи економічного розвитку*. 2015.

URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/512 (Дата звернення 10.11.2025 р.)
5. Сікач Н. С. Сутність і структура обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємницької діяльності. *Регіональна економіка*. 2024, №2. С. 155-165. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-16
6. Тимошенко Ю. О. Управління кредитними ризиками як складова фінансової безпеки. *Київський економічний науковий журнал.* 11, 2025. URL: https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/323 (дата звернення 12.11.2025)
7. Чайковський Я. Аналіз кредитоспроможності позичальника банківської установи. *Журнал європейської економіки*. 2018. Т. 17, № 2. С. 330–333. URL: https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1056 (дата звернення 12.11.2025)
8. Щербатих Д. Застосування дистанційної ідентифікації та верифікації клієнтів для покращення якості фінансового моніторингу. *Вісник Європейського університету. Серія: Економіка та менеджмент.* 2025. Т. 76, № 3. С. 110-114. URL: https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/342564 (дата звернення 20.11.2025)
9. Erasmus+ CBHE EUComplianceM4UA project «Implementation of the European approach of Compliance Management in higher education in Ukraine» https://eucompliancem4ua.eu/ (дата звернення 21.11.2025).
10. COSO - Internal Control – Integrated Framework: 2013 (Framework). URL: https://www.theiia.org/en/products/bookstore/coso---internal-control--integrated-framework-2013-framework/ (дата звернення 20.11.2025).
11. International Organization for Standardization (ISO). *International Standard ISO 37301 "Compliance management systems - Requirements with guidance for use".* Geneva: Switzerland, 2021.
12. International Organization for Standardization (ISO). *International Standard ISO* 37001 – Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use. Geneva: Switzerland, 2025.
13. The Institute of Internal Auditors. The IIA'S Three Lines Model. An Update of the Three Lines Defense. 2024 Updated. URL: https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-threelines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf (дата звернення 20.11.2025).

References

1. Volkova, A. G., Danik, N. V., Kolevatova, A. V. (2020). Internal audit as a means of counteracting fraud in banks. *Ekonomichnyi prostir*, 162, 103–105. https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/716 [in Ukrainian].
2. Kovalenko, I. V. (2023). Accounting and analytical support as a mechanism for combating credit fraud. *Ekonomichnyi chasopys LDUVS*, 1, 13–15. https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/875 [in Ukrainian].
3. Kolesnichenko, A. S. (2017). Accounting and reporting in the formation of effective information and analytical support for the management system of economic entities in the financial, credit, and budgetary spheres. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriia: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy.*, 12 (1224), 257–259. https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/9f45738a-c220-4771-94e3-058085886b70 [in Ukrainian].
4. Krivtsova, T. O. (2015). The essence and content of the organization of internal control of bank credit operations. *Problemy ta perspektyvy ekonomichnoho rozvytku.* https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/512 [in Ukrainian].
5. Sikach, N. S. (2024), The essence and structure of accounting and analytical support for the management system of entrepreneurial activity. *Rehionalna ekonomika.* 2, 155-165. [in Ukrainian] https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-16.
6. Tymoshenko, Yu. O. (2025(. Credit risk management as a component of financial security. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal.* 11. URL: https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/323 [in Ukrainian].
7. Tchaikovsky, Y. (2018). Analysis of the creditworthiness of a borrower of a banking institution. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, 17, 2, 330–333. URL: https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1056 [in Ukrainian].
8. Shcherbatykh, D. (2025). Application of remote customer identification and verification to improve the quality of financial monitoring. *Visnyk Yevropeiskoho universytetu. Seriia: Ekonomika ta menedzhment*, 76, 3. 110–114. URL: https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/342564 [in Ukrainian].
9. Erasmus+ CBHE EUComplianceM4UA project "Implementation of the European approach of Compliance Management in higher education in Ukraine" https://eucompliancem4ua.eu/ [in English].
10. COSO - Internal Control – Integrated Framework: 2013 (Framework). (2013). https://www.theiia.org/en/products/bookstore/coso---internal-control--integrated-framework-2013-framework/

[in English].
11. International Organization for Standardization. 2021. *International Standard ISO 37301 "Compliance management systems - Requirements with guidance for use". ISO* [in English].
12. International Organization for Standardization. 2025. *International Standard ISO* 37001 – *Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use. ISO* [in English].
13. The Institute of Internal Auditors. (2024). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense*. https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf [in English].

Natalia Shalimova, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
Iryna Smirnova, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences**)**
Nadiia Smirnova, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences**)**
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Anti-Fraud Mechanisms in the Sphere of Crediting in the Accounting and Analytical Support System

Today, there is an objective need to develop a scientifically sound concept of mechanisms to combat fraud in the field of lending, integrated into the accounting and analytical support system of banking institutions, which will improve the quality of the loan portfolio, minimize financial losses, and contribute to strengthening the financial stability of the banking sector in Ukraine. The purpose of this article is to justify and develop a comprehensive system of anti-fraud mechanism in the field of crediting based on the improvement of accounting and analytical support.

Theoretical approaches to defining the essence of credit fraud have been systematized. A classification of forms of credit fraud has been proposed. The main causes of credit fraud have been identified. Types of countermeasures against credit fraud have been classified. The author's definition of accounting and analytical support for countering credit fraud is substantiated. The structural components of accounting and analytical support are highlighted. A list of the main structural components of accounting and analytical support for countering credit fraud is summarized. The relationship between internal control and compliance is examined. A conceptual model of fraud countermeasures integrated into the accounting and analytical support system is developed.

It has been proven that modern challenges in the field of credit fraud require a systematic approach to improving accounting and analytical support, which should cover technological, methodological, and organizational aspects. It is necessary to create a multidimensional system of key fraud risk indicators that are automatically calculated based on accounting data and compared with dynamic threshold values that are adjusted depending on the market segment, product type, and macroeconomic situation. The comprehensive use of accounting, analytical, organizational, and technological mechanisms allows for the formation of an effective, multi-level, and sustainable system for combating fraud in the field of lending, where each component reinforces the action of the other, creating a single protective circuit

fraud, crediting, accounting and analytical support, accounting, internal control, compliance, economic security, anti-fraud

Одержано (Received) 20.11.2025 *Прорецензовано (Rewieved) 10.12.2025*
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ
INFORMATION ABOUT AUTHORS

Ахмедова Олена Олександрівна – доцент, доктор наук з державного управління, професор кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1573-7710, e-mail: *yelena.akhmedova@hneu.net*

Olena Akhmedova – Associate Professor, Doctor of Sciences in Public Administration (Doctor of Sciences in Public Administration), Professor, Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1573-7710, e-mail: *yelena.akhmedova@hneu.net*

Барвінок Наталія Володимирівна – доктор філософії, старший викладач кафедри технологій та організації туризму та готельно-ресторанної справи, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6661-4780, e-mail: *barvinok.n@udpu.edu.ua*

Nataliia Barvinok – PhD, Senior Lecturer, Department of Technologies and Organization of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6661-4780, e-mail: *barvinok.n@udpu.edu.ua*

Бондар Юлія Анатоліївна – професор, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2269-6208, e-mail: *cooperjulia@ukr.net*

Iuliia Bondar – Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2269-6208, e-mail: *cooperjulia@ukr.net*

Гуцалюк Олексій Миколайович – професор, доктор економічних наук, проректор з науково-педагогічної діяльності, Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6541-4912, e-mail: *alex-g.88@ukr.net*

Oleksii Hutsaliuk – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Activities, Private Higher Education Institution “Rauf Ablyazov East European University”, Cherkasy, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6541-4912, e-mail: *alex-g.88@ukr.net*

Єрмаков Іван Олегович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0000-8615-0955, e-mail: *ermakov.ivan@hneu.net*

Ivan Yermakov – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0000-8615-0955, e-mail: *ermakov.ivan@hneu.net*

Забажан Ігор Валерійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0005-8844-8452, e-mail: *Zabajan_i@meta.ua*

Ihor Zabazhan – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0005-8844-8452, e-mail: *Zabajan_i@meta.ua*

Задорожня Лариса Михайлівна – асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9075-3011, e-mail: *larryshechka@gmail.com*

Larysa Zadorozhnia – Assistant of the Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnitskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9075-3011, e-mail: *larryshechka@gmail.com*

Кернасюк Юрій Валентинович – кандидат економічних наук, завідувач лабораторії економічних досліджень та аналізу науково-інноваційного потенціалу, Інститут сільського господарства Степу НААН, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8957-3769, e-mail: *isgs.agroeconomy@gmail.com*

Yuriy Kernasyuk – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Head of the Laboratory of Economic Research and Analysis of Scientific and Innovation Potential**,** Institute of Agriculture of the Steppe of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8957-3769, e-mail: *isgs.agroeconomy@gmail.com*

Кирилюк Ірина Миколаївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9814-195X, e-mail: *irina_kurul@ukr.net*
Iryna Kyryliuk – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business, Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9814-195X, e-mail: *irina_kurul@ukr.net*

Клок Олексій Петрович – кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9591-9460, e-mail: *oleksii.klok@hneu.edu.ua*
Oleksii Klok – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9591-9460, e-mail: *oleksii.klok@hneu.edu.ua*

Корнійчук Роман Олегович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-4095-9888, e-mail: *petrovan000@gmail.com*
Roman Korniichuk – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-4095-9888, e-mail: *petrovan000@gmail.com*

Коровін Юрій Володимирович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0006-8643-6455, e-mail: *012fireman012@gmail.com*
Yurii Korovin – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0006-8643-6455, e-mail: *012fireman012@gmail.com*

Костишина Анна Ігорівна – кандидат економічних наук, посада- доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0716-4468, e-mail: *Tkost2017@gmail.com*
Anna Kostyshyna – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Department of Human Resources Management, Labor Economics and Economic Theory, Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0716-4468, e-mail: *Tkost2017@gmail.com*

Костишина Тетяна Адамівна – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4776-5150, e-mail:*Tkost2017@gmail.com*
Tatyana Kostyshina – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Human Resource Management, Labour Economics and Economic Theory, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4776-5150, e-mail:*Tkost2017@gmail.com*

Коцюрба Ольга Юріївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: http://orcid.org/0000-0001-6356-7301, e-mail: *kotsyurbaolga@ukr.net*
Olha Kotsiurba – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine,ORCID: http://orcid.org/0000-0001-6356-7301, e-mail: *kotsyurbaolga@ukr.net*

Кропівна Альона Володимирівна – доцент, кандидат технічних наук, доцент кафедри матеріалознавства та ливарного виробництва, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7296-8713, e-mail: *kropivna.av.ua@gmail.com*

Alena Kropivna – Associate Professor, PhD in Technical Sciences (Candidate of Technical Sciences), Associate Professor, Department of Materials Science and Foundry Production, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine,ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7296-8713, e-mail: *kropivna.av.ua@gmail.com*

Лебеденко Анна Юріївна – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-9928-3050, e-mail: *pashura1995@gmail.com*
Anna Lebedenko – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-9928-3050, e-mail: *pashura1995@gmail.com*

Литвин Оксана Вікторівна – доцент, доктор філософії, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2616-468X, e-mail: *okslit79@ukr.net*
Oksana Lytvyn – Associate Professor, PhD, Associate Professor, Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business, Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2616-468X, e-mail: *okslit79@ukr.net*

Мар'янчук Олександр Олександрович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Приазовський державний технічний університет, м. Дніпро, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0001-4671-3706, e-mail: *studentdc@ukr.net*
Oleksandr Maryanchuk – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Pryazovskyi State Technical University, Dnipro, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0001-4671-3706, e-mail: *studentdc@ukr.net*

Миценко Валерій Іванович – доцент, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та іноземних мов, Центральноукраїнський національний технічний університет, м.Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6034-0224, e-mail: *valeriymytsenko@gmail.com*
Mytsenko Valeriy – Associate Professor, PhD in Pedagogy (Candidate of Pedagogical Sciences), Associate Professor, the Department of International Economic Relations and Foreign Languages, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6034-0224, e-mail: *valeriymytsenko@gmail.com*

Насипайко Дар'я Сергіївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8374-0917, e-mail: *nasipaiko.d@gmail.com*
Daria Nasypaiko – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Department of International Economic Relations, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8374-0917, e-mail: *nasipaiko.d@gmail.com*

Новосьолова Олена Сергіївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5225-6353, e-mail: *novoselova27@gmail.com*
Olena Novosolova – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Department of Finance, Accounting and Taxation, Kherson National Technical University, Khmelnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5225-6353, e-mail: *novoselova27@gmail.com*

Олійніченко Денис Олександрович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0006-6006-5262, e-mail: *oleinichenkodo@kntu.kr.ua*
Denys Oliinichenko – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0006-6006-5262, e-mail: *oleinichenkodo@kntu.kr.ua*

Петров Володимир Владиславович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Приазовський державний технічний університет, м. Дніпро, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0006-3555-5112, e-mail: *petrov_v_v@aspirants.pstu.edu*

Volodymyr Petrov – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Pryazovskyi State Technical University, Dnipro, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0006-3555-5112, e-mail: *petrov_v_v@aspirants.pstu.edu*

Письменна Марія Сергіївна – професор, доктор економічних наук, декан факультету авіаційного менеджменту, професор кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4509-8147, e-mail: *mari.pismennaya.83@ukr.net*
Maria Pysmenna – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Dean of the Faculty of Aviation Management, Professor of the Department of Aviation Management, Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4509-8147, e-mail: *mari.pismennaya.83@ukr.net*

Пітел Наталія Сергіївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4003-4219, e-mail: *krasnojon.n.s@ukr.net*
Nataliia Pitel – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4003-4219, e-mail: *krasnojon.n.s@ukr.net*

Плинокос Дмитро Дмитрович – доцент, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, м. Черкаси, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3004-0279, e-mail: *ddplynokos@gmail.com*
Dmytro Plynokos – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Senior Research Officer, State Scientific Research Institute of Armament and Military Equipment Testing and Certification, Cherkasy, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3004-0279, e-mail: *ddplynokos@gmail.com*

Решетов Валерій Олександрович – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9664-4764, e-mail: *v31973@gmail.com*
Valerii Reshetov – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9664-4764, e-mail: *v31973@gmail.com*

Решитько Тетяна Володимирівна – старший науковий співробітник, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7589-4710, e-mail: *tatyanaresitko@gmail.com*
Tetiana Reshytko – Senior Researcher, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Department of International Economic Relations, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7589-4710, e-mail: *tatyanaresitko@gmail.com*

Рибакова Світлана Сергіївна – старший викладач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8490-9235, e-mail: *srybakova31@gmail.com*
Svitlana Rybakova – Senior Lecturer, Department of Hotel, Restaurant and Resort Business, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8490-9235, e-mail: *srybakova31@gmail.com*

Рогова Наталія Володимирівна – доцент, кандидат технічних наук, завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5189-9058, e-mail: *nataljarogovaja35@gmail.com*
Nataliia Rogova – Associate Professor, PhD in Technical Sciences (Candidate of Technical Sciences), Head of the Department of Hotel, Restaurant and Resort Business, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5189-9058, e-mail: *nataljarogovaja35@gmail.com*

Романів Ростислав Володимирович – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0118-2865, e-mail: *rvr.rom@gmail.com*

Rostyslav Romaniv – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Department of Accounting and Taxation, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0118-2865, e-mail: *rvr.rom@gmail.com*

Рутинський Михайло Йосипович – доцент, кандидат географічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3142-8723, e-mail: *rytynskij@gmail.com*
Mykhailo Rutynskyi – Associate Professor, PhD in Geography (Candidate of Geographical Sciences), Associate Professor, Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3142-8723, e-mail: *rytynskij@gmail.com*

Рябоволик Тетяна Федорівна – доцент, кандидат економічних наук, завідувач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0345-509X, e-mail: *ryabovolik@ukr.net*
Tetiana Riabovolyk – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Head of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0345-509X, e-mail: *ryabovolik@ukr.net*

Семикіна Анна Валеріївна – кандидат економічних наук, підприємець, м. Одеса, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0919-7623, e-mail: *a.semikina@gmail.com*
Anna Semykina – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), entrepreneur, Odesa, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0919-7623, e-mail: *a.semikina@gmail.com*

Семикіна Марина Валентинівна – професор, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6995-1267, e-mail: *SemikinaMV@i.ua*
Maryna Semykina – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6995-1267, e-mail: *SemikinaMV@i.ua*

Смірнова Ірина Володимирівна – доцент, кандидат економічних наук, заступник декана економічного факультету з навчально-методичної роботи, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3755-4045, *e -mail: smirnova.iryna@ukr.net*
Iryna Smirnova – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Deputy Dean of the Faculty of Economics for Educational and Methodological Work, Associate Professor, Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3755-4045, *e-mail: smirnova.iryna@ukr.net*

Смірнова Надія Володимирівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0816-9348, e-mail: *smirnovanv@kntu.kr.ua*
Nadiia Smirnova – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0816-9348, e-mail: *smirnovanv@kntu.kr.ua*

Соколов Анатолій Валерійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-5143-7049, e-mail: *anatolij.v.sokolov@gmail.com*
Anatoly Sokolov – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education) State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-5143-7049, e-mail: *anatolij.v.sokolov@gmail.com*

Соколовська Олена Миколаївна – доцент, кандидат філологічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та іноземних мов, Центральноукраїнський національний технічний університет,

м.Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2368-4102, e-mail: *olenahalahan@yahoo.com*
Olena Sokolovska – Associate Professor, PhD in Philology (Candidate of Philological Sciences), Associate Professor, Department of International Economic Relations and Foreign Languages, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2368-4102, e-mail: *olenahalahan@yahoo.com*

Сущенко Олена Анатоліївна – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2645-8015, e-mail: *sushchenko.oa@knutd.edu.ua*
Olena Sushchenko – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2645-8015, e-mail: *sushchenko.oa@knutd.edu.ua*

Татарченко Андрій Олександрович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0000-0092-7541, e-mail: *tatarchenkoandrii@gmail.com*
Andrii Tatarchenko – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0009-0000-0092-7541, e-mail: *tatarchenkoandrii@gmail.com*

Ткаченко Алла Михайлівна – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри бізнесу та управління, Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1843-2579, e-mail: *alla0676128584@gmail.com*
Alla Tkachenko – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Business and Management, National University “Zaporizhzhia Polytechnic”, Zaporizhzhia, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1843-2579, e-mail: *alla0676128584@gmail.com*

Ханенко Алла Валеріївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнесу та управління, Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0899-7311, e-mail: *allakhanenko@ukr.net*
Alla Khanenko – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Department of Business and Management, National University “Zaporizhzhia Polytechnic”, Zaporizhzhia, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0899-7311, e-mail: *allakhanenko@ukr.net*

Чайковський Сергій Дмитрович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна, ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5283-9652, e-mail: *1morshin@gmail.com*
Serhii Chaikovskyi – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-5283-9652, e-mail: *1morshin@gmail.com*

Чернихівська Анна Володимирівна – доцент, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9642-8471, e-mail: *rus-an@ukr.net*
Anna Chernykhivska – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Senior Lecturer, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9642-8471, e-mail: *rus-an@ukr.net*

Чехова Ірина Валеріївна – кандидат економічних наук, Провідний науковий співробітник лабораторії трансферу інновацій та інтелектуальної власності Інститут олійних культур Національної академії аграрних наук України, сел. Сонячне, Запорізький район, Запорізька область, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2713-3842, e-mail: *irina.chekhova_iok.naan@ukr.net*
Iryna Chekhova – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Leading Researcher at the Laboratory of Innovation Transfer and Intellectual Property, Institute of Oilseed Crops of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Soniachne settlement, Zaporizhzhia district, Zaporizhzhia region, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2713-3842, e-mail: *irina.chekhova_iok.naan@ukr.net*

Шалімова Наталія Станіславівна – професор, доктор економічних наук, декан економічного факультету, професор кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний

технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7564-4343, e-mail: *nataliia.shalimova@gmail.com*

Nataliia Shalimova – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Dean of the Faculty of Economics, Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7564-4343, e-mail: *nataliia.shalimova@gmail.com*

Центральноукраїнський науковий вісник.

Економічні науки

науковий збірник

Випуск 14(47)

Відповідальний за випуск І.В. Смірнова

Комп'ютерна верстка Л.М. Задорожня

Тиражування О. Г. Каліч

Здано в набір 19.12.2025. Підписано до друку 23.12.2025. Формат 60х84 1/8.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman Високий друк Умов. друк. арк. 35,5
Тираж 300 прим. Замовлення № 0857

Приватне підприємство «Ексклюзив-Систем»
Свідоцтво № ДК 4470 від 17.01.2013р.
25006, м. Кропивницький, вул. Шевченка, 25
тел./факс 24-35-53